Collection Ressources humaines

Bernard **Merck**, Pierre-Éric **Sutter**, Stéphanie **Baggio**, Églantine **Loyer**

Sous la direction d'Hubert ***Landier***

Évitez le stress de vos salariés

Diagnostiquer
mesurer
analyser
agir

EYROLLES
Éditions d'Organisation



Les salariés heureux font les entreprises performantes

Le stress au travail est l'un des problèmes majeurs auquel les organisations doivent faire face. L'enjeu va bien au-delà des risques en matière de santé mentale : le stress des salariés a un impact direct sur la performance de l'entreprise.

« On ne peut manager ce que l'on ne sait mesurer », disait Peter Drucker. Cet ouvrage invite dirigeants, décideurs, managers et DRH à conduire eux-mêmes l'autodiagnostic des stresseurs de leur organisation. Identifier les facteurs de stress leur permettra ainsi de hiérarchiser facilement les priorités d'action destinées à améliorer le bien-être collectif au travail.

- **Un ouvrage orienté action** avec un panorama de méthodologies et d'outils pour mesurer, analyser et agir sur les sources réelles du stress
- **Des exemples concrets** de pratiques en entreprise ainsi que des pistes de réflexion originales
- **Des experts reconnus** qui font un large état des lieux des pratiques, des lois, des définitions, tant du point de vue des institutions que des syndicats

Site Internet : http://www.mars-lab.com/
Blog : http://blog.mars-lab.com/

Hubert Landier est président de m@rs-lab, société spécialisée dans les audits de climat social et de détection des facteurs de stress qui a reçu le label « jeune entreprise innovante » en raison de ses méthodologies très performantes d'enquêtes et d'analyse. Il est vice-président de l'Institut international de l'audit social.

Bernard Merck est diplômé d'HEC. Il a été successivement DRH et DG de plusieurs sociétés, a piloté le chantier de reengineering de la fonction RH du Groupe France Telecom. Fondateur-associé de m@rs-lab, il est un expert reconnu sur le sujet des corrélations entre compétences, productivité et performance social. Membre de l'Institut international de l'audit social, il est certifié ISO 8 000 comme auditeur social.

Pierre-Éric Sutter est psychologue du travail et titulaire d'un Master en Gestion. Il est directeur-associé de m@rs-lab. Expert en évaluation des hommes depuis près de 20 ans, il met en place, dès 1995, des solutions informatisées de gestion des ressources humaines. Il a co-fondé Kioskemploi, leader des ASP de e-recrutement en France. Il est membre du Centre des Jeunes Dirigeants (www. cjd. net).

Stéphanie Baggio est docteur en psychologie sociale et environnementale et s'est spécialisée dans la question de la perception et de l'évaluation des risques, notamment le risque social en entreprise, ainsi que dans l'analyse statistique des données qui en résultent. Ceci concerne aussi bien les aspects théoriques, méthodologiques qu'analytiques.

Églantine Loyer est psychologue clinicienne. Elle s'est dédiée à l'orientation scolaire et professionnelle (enfants et adolescents). Elle s'est intéressée aux conditions de travail en entreprise et au stress au travail, particulièrement en élaborant un livre blanc sur le stress socio-organisationnel.

COLLECTION RESSOURCES HUMAINES

barbary-courte.com | photo : phovoir-images.com

Code éditeur : G54349
ISBN : 978-2-212-54349-0

Évitez le stress de vos salariés

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



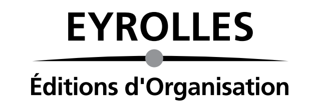
ISBN : 978-2-212-54349-0

Bernard Merck, Pierre-Éric Sutter,
Stéphanie Baggio et Églantine Loyer

Sous la direction d'Hubert Landier

Évitez le stress de vos salariés

Diagnostiquer, mesurer, analyser, agir



Du même auteur, chez le même éditeur

Évaluer le climat social de votre entreprise, 2008

Le guide des relations sociales dans l'entreprise, 2007

Le management du risque social, 2004

Avant-propos

La volonté d'écrire cet ouvrage sur la gestion du stress à l'usage (non restrictif) du dirigeant prolonge l'initiative de la société m@rs-lab, durant l'été 2008, de réalisation d'un livre blanc sur le stress au travail. Ce livre blanc[1], avait permis de recenser l'état de l'art en la matière : débats et prises de position des parties prenantes, expertises, avancées réglementaires. Cet exercice avait permis aussi de constater, en amont de la signature de l'accord transposant dans le droit français le droit européen en matière de stress au travail, une évolution des mentalités, voire un changement de paradigme dans notre pays, quelque peu en retard dans ce domaine (une fois n'est pas coutume, serions-nous tentés d'ajouter, dès qu'il s'agit d'avancée sociale…), et ce, particulièrement dans l'esprit des dirigeants : force est de constater que, désormais, le déni du stress au travail a fait long feu, surtout au sein des PME. Une réelle prise de conscience est actuellement en marche, et, avec elle, par-delà les premières actions de prévention, le retard français semble se combler, peu à peu.

Réunissant un ensemble de connaissances dans le domaine du stress au travail, le présent ouvrage propose une vision globale, la plus objective possible, du phénomène. Y sont réunis les principales définitions du stress, les éléments législatifs qui s'y réfèrent, les actions et points de vue des institutions concernées et des partenaires

1. Ce livre blanc est téléchargeable sur le site http://blog.mars-lab.com. Il est également téléchargeable depuis les sites de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail : www.anact.fr) et du ministère du Travail (www.travailler-mieux.gouv.fr).

sociaux. Il regroupe également les différentes approches et méthodes d'expertise rencontrées dans la mesure du stress au travail, avec un accent particulier sur celle qui nous paraît promise à un bel avenir, l'approche socio-organisationnelle, du fait du renouveau théorique et méthodologique qu'elle apporte à ce sujet, en complément des approches plus classiques.

Parce qu'il manquait un outil qui permette aux dirigeants et décideurs la mise en pratique des connaissances et méthodes en matière de stress au travail, cet ouvrage a été orienté « action », afin d'agir concrètement dans l'entreprise. Outre sa volonté d'être aussi exhaustif que possible sans sombrer dans les détails, ce livre se propose d'être une « boîte à outils » d'informations pratiques concernant le phénomène du stress au travail. Les auteurs de ce livre, praticiens et chercheurs, psychosociologues et gestionnaires, ont eu pour ambition de faire comprendre le phénomène global du stress au travail avec simplicité, sans pour autant escamoter la complexité dudit phénomène. On ne peut appréhender le stress au travail avec une vision réductrice au risque de « mutiler » (une seconde fois) les êtres humains qui le subissent, et donc de menacer la performance de l'entreprise.

Peut-on comprendre le stress sans l'avoir jamais expérimenté ? La réponse, par la singularité qu'elle sous-tend, appartient à chacun. Pour aider dirigeants et décideurs à trouver réponse à cette question, un autoquestionnaire leur permettra d'établir un premier mini-diagnostic des causes potentielles de stress des salariés au sein de leur entreprise, prélude à une prise de conscience affermie et à une éventuelle démarche de prévention. Ceux qui souhaitent passer à l'acte trouveront les éléments méthodologiques et les pistes d'actions potentielles permettant, au sein de l'organisation, d'améliorer les conditions de travail, de favoriser le bien-être des salariés, et donc d'accroître la performance de l'organisation.

Chercher à favoriser le bien-être des salariés dans l'organisation du travail n'est pas en contradiction avec le fait de s'assurer que l'entreprise reste rentable, loin s'en faut.

Sommaire

Partie III

La boîte à outils d'expertise

Partie IV
Cadre réglementaire et perspectives des parties prenantes

Annexes

Préambule

Le stress au travail est un sujet d'actualité qui mobilise syndicalistes, ergonomes, hommes politiques et constitue, par conséquent, pour les dirigeants d'entreprise un sujet de préoccupation. Comment évaluer la situation dans leur entreprise et comment faire face à d'éventuelles mises en accusation ?

Cette actualité aura été illustrée par la présentation au ministre du Travail, le 12 mars 2008, d'un rapport sur « la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux du travail », remis par Philippe Nasse et le Dr Patrick Légeron. Ce rapport aura fait accéder le problème du stress au travail à la dimension d'une grande cause nationale, au même titre que la tabagie ou les accidents de la route. D'où le projet d'un « indicateur global » relatif au stress. Quelques mois plus tard était acquise, le 11 septembre 2008, la transposition, en droit français, de l'accord européen[1] sur le stress au travail. Parallèlement, s'enchaînaient colloques, prises de position, travaux de recherche, dont on trouvera un *best-of* dans les troisième et quatrième parties de cet ouvrage.

Reste à savoir à quoi correspond cet intérêt pour le stress et la découverte de ce qui serait son développement au sein des entreprises. La première hypothèse est qu'il s'agit là d'un mouvement de

1. Cf. annexe 1.

mode ; la seconde, c'est qu'il s'agit d'un problème, non certes nouveau, mais qui tendrait à s'étendre au point de devenir insupportable dans certaines entreprises.

Que le stress soit devenu un sujet dont on parle, propre à nourrir le débat social, ceci n'est guère contestable. Les problèmes de l'entreprise et du travail font l'objet d'effets de mode. Il y a eu, dans les années 1980, la mode du management participatif, celle des cercles de qualité, du projet d'entreprise, celle encore du développement personnel ; dans les années 1990, il aura été plutôt question de *downsizing* ou de *reengineering*. La conception humaniste de l'entreprise laissait place ainsi à une conception financière, largement dictée par les fonds de pension américains qui s'étaient introduits dans le capital de grandes entreprises françaises à l'occasion de leur privatisation.

Cette conception financière, ayant pour effet de réduire la composante humaine de l'entreprise à une variable d'ajustement, aura nécessairement suscité des réactions négatives, venant de tous ceux qui, par idéologie ou parce qu'ils en voyaient les effets, n'approuvaient pas cette dérive. Il y aura d'abord eu la mise en cause de « la souffrance au travail », à la suite du livre éponyme[1] publié par Christophe Dejours en 1998. Il aura ensuite été question de « harcèlement moral et sexuel », ce qui aura conduit les pouvoirs publics à la promulgation d'un texte de loi. Souffrance au travail et harcèlement auront fait l'objet de multiples travaux et de multiples dénonciations, Puis est venue la question du « respect de la diversité », qui aura débouché sur la création de la HALDE (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité). Et enfin, voici venu le temps du « stress au travail ».

Un tel mouvement de mode, pour s'affirmer, suppose toutefois de répondre à une demande suffisamment large, de s'appuyer sur un

1. Christophe Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Le Seuil, 1998.

corpus théorique suffisamment consistant et d'exprimer un ensemble de réalités suffisamment avérées. On ne saurait donc le balayer. Si le thème du stress au travail trouve aujourd'hui un tel écho, c'est évidemment qu'il correspond à quelque chose que vivent ou que redoutent les salariés, et que les tragiques événements que représentent les suicides dont il aura été question dans la presse font écho à une réalité beaucoup plus étendue. Par ailleurs, le corpus théorique existe, et il n'est pas nouveau.

Dès le milieu des années 1970, le Pr Henri Savall a initié, avec la création de l'ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises), des travaux mettant en lumière les « coûts cachés », tels qu'ils résultent d'une organisation du travail déficiente, et qui peuvent, selon lui, s'élever dans certains cas à deux fois la masse salariale de l'entreprise. Il convient par ailleurs, à peu près à la même époque, d'évoquer les travaux sur la charge mentale de travail. La loi sur l'amélioration des conditions de travail débouche, en 1973, sur la création du CHSCT et de l'ANACT. Avec la fameuse grève des OS de l'usine Renault du Mans, les syndicats, et plus particulièrement la CFDT, dénoncent de leur côté la dégradation des conditions de travail et, au-delà de leurs revendications « quantitatives » traditionnelles, en exigent l'amélioration.

Mais ce qui est en cause, désormais, c'est moins la charge physique que la charge mentale et, surtout, le cumul des deux. Le passage de la ligne de production classique à des équipes autonomes, la recomposition des postes de travail, la responsabilisation des équipes, la démarche qualité ont pour effet de se traduire par la nécessité, pour le travailleur, d'agiter non seulement ses muscles, mais aussi ses neurones. Cette charge mentale tend ainsi à s'accroître dans de nombreuses entreprises, sous l'effet de nombreux facteurs qui visent à s'ajouter les uns aux autres : travail plus intensif se cumulant avec la nécessité d'un strict respect des délais impartis, nécessité de prendre la responsabilité de décisions dans un environnement hautement contraint, excluant le recours aux moyens qui paraîtraient nécessaires

à l'intéressé, absence de recours hiérarchique, confrontation aux multiples incivilités venues des usagers ou des clients. Et c'est ainsi que l'on en arrive à la problématique du stress.

« Stress » : l'expression de ce que vivent de nombreux salariés et dirigeants

Avant même de faire l'objet d'un essai de définition – on en trouvera quelques-unes plus loin – le mot « stress » est d'abord l'expression de ce que vivent de nombreux salariés. Ils ont le sentiment « de ne plus y arriver », ils se sentent anxieux, tombent dans « la déprime », en viennent à perdre leurs moyens et sont souvent victimes, alors, de diverses pathologies nerveuses. Ce mal-être résulte, au moins en partie, des situations qu'ils sont amenés à vivre sur leurs lieux de travail.

Le sentiment de « ne plus y arriver » face à la pression du travail au quotidien

Plusieurs facteurs cumulent leurs effets pour expliquer la fréquence accrue des cas de stress et de dépression provoqués par la façon dont les salariés vivent leur travail. En premier lieu, la pression du travail s'est généralement accrue d'une façon continue depuis une quinzaine d'années :

- Les salariés sont de plus en plus nombreux à travailler dans l'urgence, compte tenu de la pratique du juste à temps et des réorganisations provoquées par les 35 heures ; ils doivent souvent assurer plusieurs tâches à la fois, toutes aussi urgentes les unes que les autres ; d'où un sentiment de saturation et une crainte permanente de « ne pas y arriver ».
- Cette crainte est d'autant plus forte que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à avoir mis en place des objectifs individuels de résultats qui conditionnent l'évolution professionnelle

de l'intéressé, sinon même son emploi ; ces objectifs sont théoriquement négociés à l'occasion de l'entretien annuel d'évaluation mais, pratiquement, ils sont le plus souvent imposés, sans nécessairement tenir compte, d'un point de vue réaliste, de la façon dont ils pourront être atteints (moyens insuffisants, conditions défavorables).

- Chacun se concentrant sur ses objectifs personnels, l'entraide au sein de l'équipe a cessé d'aller de soi ; par ailleurs, les salariés doivent souvent respecter des procédures de plus en plus pesantes et dont les tenants et les aboutissants ne vont pas nécessairement de soi à leurs yeux ; outre le temps qu'ils y passent, alors même que la pression de leurs tâches tend à augmenter, ceci a pour conséquence de les placer dans une situation de double contrainte : ils sont jugés sur leurs résultats personnels, alors même qu'ils ont de moins en moins d'autonomie.

Une situation de double contrainte pour les salariés

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à avoir mis en place l'un ou l'autre des dispositifs suivants : certification ISO ou EAQF et formalisation des procédures à respecter, production et livraison en juste à temps, organisation en centres de profits, assortis d'objectifs de résultats. Et les salariés, toutes catégories confondues, sont également de plus en plus nombreux à avoir le sentiment de travailler d'une façon continue dans l'urgence, tout en manquant des moyens ou des appuis qui leur seraient nécessaires pour réaliser leurs objectifs.

Cette évolution débouche de plus en plus fréquemment sur des situations de « double contrainte » (pour employer la terminologie de Bateson). Ils doivent à la fois aller plus vite et éviter les erreurs, atteindre leurs objectifs tout en s'accommodant d'une réduction des moyens mis en œuvre, être comptables de leurs initiatives tout en respectant des règles qui leur ôtent toute autonomie d'action, et ainsi de suite. Littéralement, la situation de double contrainte place l'individu dans une situation impossible (on connaît la célèbre

formule : « soyez spontané ») et pourrait conduire à la folie. Face à de telles situations, il y a évidemment plusieurs attitudes possibles. Une première solution consiste à hausser les épaules et à refuser de se laisser enfermer dans ce genre de dilemme : « Si je devais respecter les exigences à la fois de mon chef de produit et de mon patron de zone, je ne pourrais pas y arriver ; conséquence : je fais ce que je veux, quitte à les mettre ensuite devant leurs incohérences. » Ou encore : « Nous sommes inondés d'e-mails et comme je n'ai pas le temps de les lire, je les ignore, même s'il s'agit de consignes de sécurité, même si nous sommes sur un site classé Seveso. »

Encore faut-il que ce soit possible. Il est nécessaire pour cela de disposer d'informations qui permettent de se décider en connaissance de cause ; or, ceci est loin d'être toujours le cas. Par ailleurs, il faut que la décision ne soit pas liée à un risque insupportable pour celui qui la prend ; cependant, beaucoup de salariés craignent, en prenant une décision qui se révélerait ensuite ne pas avoir été la bonne, les conséquences susceptibles d'en résulter pour leur carrière et, plus immédiatement, sur leur emploi. Ils ne disposent donc pas des moyens de l'autonomie qui leur est supposée : manque d'informations sur les enjeux et les priorités, manque d'une réelle possibilité de choix, difficultés à obtenir l'aide jugée indispensable, manque de précision des objectifs et des critères d'appréciation qui leur seront ensuite appliqués.

Cette situation de double contrainte affecte, il convient de le souligner, des salariés qui n'ont pas nécessairement l'état d'esprit qui leur permettrait de s'en sortir sans trop de mal. Les plus respectueux de l'autorité hiérarchique et ceux qui manifestent le plus de conscience professionnelle sont souvent ceux-là mêmes qui sont les plus fragiles. Celui ou celle « qui s'en fiche » ne se pose pas de telles questions ; celui ou celle qu'anime un sentiment de révolte n'a pas de tels états d'âme. Celui qui veut absolument « y arriver », se prouver à lui-même qu'il est capable et ne pas décevoir ses chefs, en revanche, risque vite d'être guetté par le stress.

L'absence des représentants du personnel

Face à des conditions de travail devenues plus exigeantes, les représentants du personnel, traditionnellement, représentaient un recours. Les délégués intervenaient auprès de la direction, le CHSCT diligentait une enquête et, si l'employeur demeurait insensible, le syndicat organisait une action collective. Il est permis de se demander pourquoi les syndicats, dans les établissements où des suicides ont été à déplorer, n'ont pas pris plus énergiquement la tête d'une action afin de prévenir de telles situations.

La réponse est double. D'une part, on constate un individualisme accru ; le réflexe des salariés est de moins en moins : « tous ensemble, on agit », mais plutôt : « moi, personnellement, je vais essayer de m'en tirer ». D'autre part, les syndicats ont perdu beaucoup de leur légitimité et de leur pouvoir :

- ils sont peu présents ;
- ils sont considérés comme peu compétents ;
- ils sont peu crédibles aux yeux du personnel, et notamment des jeunes ;
- ils ont parfois été plus ou moins instrumentalisés par la direction de l'entreprise en vue de signer les accords qu'elle souhaitait faire aboutir et de contribuer à maintenir la « paix sociale ».

Au total, on ne peut qu'être frappé par l'absence de fortes réactions syndicales, que ce soit avant ou après les récents accidents. Tout se passe comme s'ils étaient désormais largement absents du jeu ou comme si leur intervention se limitait à des protestations sans réelles conséquences.

Cette situation est évidemment le produit d'une histoire : l'anti-syndicalisme patronal, tel qu'il a été longtemps pratiqué et qu'il l'est encore parfois, était la contrepartie d'un syndicalisme peu enclin à pratiquer le dialogue social dans des conditions réalistes, compte tenu d'une vision idéologique misant sur une « rupture avec le système

capitaliste ». De là des relations dégradées, qui ne permettent que rarement de « co-construire » des solutions qui permettraient d'assurer, à la fois, la compétitivité économique de l'entreprise et des conditions d'emploi psychologiquement satisfaisantes pour les salariés.

Une carence de l'encadrement

Les syndicats n'étant plus là pour gérer les problèmes des salariés quand il le faudrait, on pourrait imaginer que cette fonction ait été prise en charge par l'encadrement. C'est parfois le cas, et certaines entreprises ont fait de gros efforts afin de promouvoir le « rôle social de l'encadrement ». Mais ceci est loin d'être toujours le cas. Les cadres sont, en effet, victimes eux-mêmes de la pression du travail ; plus encore que leurs collaborateurs, ils doivent mener de front plusieurs tâches, faire face à l'urgence, atteindre leurs objectifs opérationnels et respecter des règles de *reporting* qui se traduisent par une multiplication de la paperasse électronique.

Au milieu de cet ensemble de contraintes, ils accordent le plus souvent la priorité à leurs « objectifs opérationnels », dûment quantifiés et dont ils savent que leur capacité à les atteindre conditionne leur rémunération (augmentation au mérite) et leur avenir professionnel. La « dimension humaine de leur responsabilité », autrement dit la façon dont ils s'occupent de leurs collaborateurs, ne représente donc pas une tâche prioritaire aux yeux de beaucoup d'entre eux. Les formations qu'ils reçoivent en ce sens, les injonctions rituelles sur leur capacité à « animer l'équipe » ou à « affirmer son leadership » sont ainsi sans grand effet, compte tenu des objectifs de résultats qu'il leur faut atteindre par ailleurs.

Il en résulte que le salarié, confronté à une situation de plus en plus dure à vivre pour lui, se retrouve tout seul avec ses problèmes. Il ne peut compter ni sur les représentants du personnel ni sur l'attention de sa hiérarchie. Dès lors, plusieurs attitudes sont possibles de sa

part : faire face avec recul, se désengager, compte tenu d'objectifs de toute façon impossibles à atteindre, ou s'obstiner coûte que coûte, soit par crainte de perdre son emploi, soit par volonté de se montrer à la hauteur. Il en résulte que la dépression et sa conclusion ultime – le suicide – sont souvent le fait de salariés qui, par conscience professionnelle, ont vraiment tout tenté pour faire face au « défi » qui leur était imposé.

Un développement des réactions de panique et de fuite

Les réactions des salariés prenaient traditionnellement la forme d'une expression collective : tous ensemble, on allait exiger du patron qu'il améliore les conditions d'emploi – salaire et durée du travail. Telle était la raison d'être du syndicalisme : contribuer à la promotion du monde ouvrier et au progrès social par la satisfaction des revendications portées au nom des travailleurs. Cette époque est en grande partie révolue. La mobilisation collective autour de thèmes simples a laissé place, de plus en plus, à des réactions individuelles s'exprimant en des termes de plus en plus complexes. Il n'y a pas à s'en réjouir ou à le regretter, il s'agit simplement d'un fait à prendre en considération : la gestion collective des relations de travail laisse place progressivement à une gestion qui est nécessairement beaucoup plus centrée sur la situation spécifique de chaque individu ; il y a moins de grèves, mais davantage de risques de suicides.

En d'autres termes, face aux agressions dont ils estiment être l'objet, les salariés réagissent moins en termes de confrontation – comment faire face collectivement ? – et davantage en termes de fuite. Ces réactions de fuite peuvent s'exprimer de façons très diverses : absentéisme, départ de l'entreprise, manque d'attention, désengagement par rapport aux objectifs de l'entreprise, passivité face aux situations qui exigeraient, au contraire, réactivité et initiative, repli sur soi et sur ses droits, développement de pathologies (dépressions, « mal au dos », etc.). Cette tendance à la fuite, pour l'entreprise, peut se révéler beaucoup plus coûteuse qu'un conflit collectif classique : un

ingénieur d'étude qui se met en grève une journée représente pour l'entreprise le coût d'un jour de travail perdu, alors que s'il réduit son efficacité de 20 %, cela représente l'équivalent annuel de 40 journées perdues.

Cette tendance au désengagement individuel, excessivement coûteuse pour l'entreprise, est souvent négligée, dans la mesure où elle est peu visible. Elle peut être considérée comme un « fait de société », mais constitue également la conséquence de facteurs d'insatisfaction ou de mal-être générateurs de stress. Reste à définir celui-ci. Avant d'aborder la problématique de sa définition, considérons comment les dirigeants eux-mêmes se représentent le stress au travail, tant celui susceptible de les toucher que celui susceptible de toucher leurs salariés.

Perception et représentation des dirigeants quant au stress

Le mythe du déni par les dirigeants du stress au travail a fait long feu. En France, 81,9 % des chefs de PME ou PMI considèrent que leur entreprise est concernée par le stress[1]. Cependant, seuls 21,7 % des responsables affirment avoir mis en place une politique particulière pour y remédier (dans la majorité des cas, il s'agit d'améliorer le dialogue social ou de réorganiser le travail).

Ce sont les fonctions de production qui seraient les plus concernées par le stress au travail, devant les postes commerciaux et les fonctions de management, mais plus de la moitié des dirigeants se disent également soumis à une pression importante.

Les différences entre la catégorie des ouvriers et employés et celle des cadres et dirigeants sur la définition du stress démontrent la subjectivité de ce qui construit le concept de stress. Alors que la catégorie des ouvriers et employés décrit le stress par des symptômes

1. Sondage réalisé auprès de 680 dirigeants de PME ou PMI par Pouey International en 2007.

physiques (fatigues physiques, douleurs musculaires, etc.), les cadres et dirigeants le définissent plutôt par des pressions psychologiques (insomnies, troubles du sommeil, états nerveux, etc.).

Si, désormais, le stress ne semble plus dénié par les dirigeants, sa représentation est toutefois ambivalente, selon que les dirigeants se le représentent pour eux ou pour leurs salariés.

Une représentation du stress ambivalente

Des études ont montré qu'il y a encore, chez les dirigeants, une sous-estimation ou une méconnaissance du stress et de ses conséquences. Pour certains dirigeants de PME, le stress au travail serait inhérent à l'activité et nécessaire à son bon accomplissement, car il permettrait l'implication des salariés[1]. Pourtant, ils reconnaissent également que le stress se traduit par l'absentéisme des salariés, la baisse de la productivité et l'augmentation des erreurs.

Selon certaines études, le stress est directement proportionnel au degré de responsabilités, mais il semble « culturellement » très difficile pour les dirigeants de se reconnaître stressés. Les dirigeants sont confrontés à des exigences de tâches psychologiques élevées, constituées d'un rythme et d'une quantité de travail soutenus, d'une charge mentale et émotionnelle importante. Les enjeux commerciaux figurent parmi les principaux facteurs de stress du dirigeant ; tout comme les conflits, qu'il s'agisse d'une grève à affronter ou d'un collaborateur proche dont il faut se séparer[2]. Ils semblent pourtant qu'ils consentent à subir certaines contraintes du fait de leur statut et de leurs responsabilités, au risque de voir le « physique » lâcher.

1. « Les représentations du stress au travail des dirigeants de PME » Stéphan Pezé, mémoire de master 2 sous la direction de J.-F. Chanlat.
2. Étude IFAS effectuée avec vingt responsables d'entreprise ou de filiales de grands groupes réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'euros.

Les formes de stress dues à leur fonction à responsabilités sont tantôt perçues comme positives (stress, stimulation, motivation) et tantôt comme négatives (stress paralysant l'initiative, frein au dynamisme d'entreprise), ce qui tend à banaliser le stress comme élément du travail moderne.

Selon Jean-Ange Lallican, le président de la commission stress de l'ANDRH[1], *« la plupart des DRH estiment qu'un stress excessif peut démobiliser les équipes et déclencher des maladies. En revanche, et c'est beaucoup plus surprenant, ils rejettent majoritairement l'idée qu'un environnement stressant puisse nourrir des troubles sur le champ privé, ou l'addiction à des drogues ou à des médicaments. On peut se demander s'il n'y a pas là une forme de déni »*.

L'illusion de la toute-puissance face au stress…

Les dirigeants semblent distinguer des individus faits « par nature » pour absorber le stress ou, au contraire, se laissant déborder. Soucieux de leur image et de leur avenir, les dirigeants n'osent pas toujours s'opposer ou dénoncer des objectifs parfois démesurés. Ils se contraignent à les réaliser au plus juste, pour montrer leur maîtrise, et ils se mettent aussi une pression quasi insurmontable[2].

Mais le suicide au travail n'est pas l'apanage des salariés ; le suicide des patrons et, plus largement, la souffrance patronale sont des phénomènes encore largement ignorés[3]. Il y aurait deux raisons majeures à cela, et notamment l'idée que c'est le patron qui « fait » les conditions de travail, et donc qu'il est le bourreau, à l'origine de la souffrance des salariés : « *Appréhendé dans un contexte où la souf-*

1. Source : *L'Expansion.com*, article du 24 septembre 2008, « Les DRH ont tendance à minimiser les effets du stress sur la vie privée ».
2. Sylvie Roussillon et Jérôme Duval-Hamel, *Voyage au cœur de la dirigeance*, Eyrolles, 2007.
3. Source : *Le Monde*, 15 janvier 2009, « L'inaudible souffrance patronale », par Olivier Torres (chercheur à l'université de Montpellier et à l'Emlyon Business School, vice-président de l'Association internationale de recherche en PME).

france résulte d'effets de domination, le patron, dominant, ne peut donc souffrir. » La seconde raison vient de l'idéologie du leadership qui inciterait les patrons à se survaloriser, et donc à taire leur souffrance.

Certains dirigeants voient le stress comme un manque de professionnalisme et de force. Ils privilégient le maintien de leur capacité à ne pas stresser, à garder confiance dans le fait de savoir agir, et ce, en mettant en place de stratégies de *coping*[1] (prise de recul, recours à des tiers…) qui jouent un rôle important dans la modération du stress.

Quelle que soit la cause de son stress, le dirigeant est souvent préoccupé par la perception que les autres (les salariés, les membres de son équipe, les médias…) auront de lui. *« Cet enjeu spécifique explique le besoin souvent constaté chez les dirigeants d'être dans l'hyper contrôle »*, analyse Éric Albert[2]. Selon lui, ce soin apporté à l'image pourrait participer de leur efficacité : *« Elle les conduit à trouver les bons plans d'action dans la plupart des situations… sauf lorsque leur intérêt n'est pas parfaitement en adéquation avec celui de l'entreprise. »*

Pour l'entourage des dirigeants, également, il semble que les signaux de stress soient facilement interprétés comme des signes de force et de puissance. C'est pourquoi les dirigeants ne peuvent parfois plus en reconnaître les signes pour eux-mêmes. Et cette non-reconnaissance du stress peut contribuer à son isolement, et risque aussi d'entraîner chez le dirigeant une sous-estimation du stress des autres, ce qui l'empêcherait alors de savoir les traiter.

Comment définir le stress ?

Le développement du stress dans les entreprises étant ainsi constaté, avec ses dégâts sur la santé de l'homme au travail, il s'ensuit une

1. *Coping* : stratégie psychique consistant à chercher à « faire face » (*to cope with*) aux sollicitations stressantes. Nous revenons sur ce concept dans la première partie de cet ouvrage.
2. Éric Albert, article du 19 juin 2007 dans « Enjeux », *Les Échos*.

multiplication des travaux visant à préciser sa nature, à le mesurer et à déboucher sur des préconisations d'action. De là une floraison de définitions, venant d'institutions de recherche, d'experts, voire d'organisations syndicales ou patronales. On en passera quelques-unes en revue, ce qui permettra de parvenir plus loin à d'utiles conclusions.

La définition de l'ANACT

L'action en vue de lutter contre le stress en entreprise constitue pour l'ANACT une dimension importante de l'amélioration des conditions de travail qui constitue sa raison d'être :

« *Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise.*

Cette définition comporte trois éléments :

- *les sources du stress qui sont ici les contraintes au travail ;*
- *l'état de tension ou de stress lié au déséquilibre entre contraintes et ressources ;*
- *Les conséquences ou effets du stress sur la santé des salariés et sur la productivité de l'entreprise.*

Généralement, en situation de stress, la personne dans un premier temps subit la situation et se sent impuissante. Après cette phase de sidération, elle tente de réagir et de s'adapter. Trois types de réaction sont alors observés : des réactions d'ordre émotionnel comme exprimer sa colère ou au contraire l'inhiber, des réactions d'évitement comme la demande de changement de poste ou l'arrêt du travail, la recherche de solutions par

une meilleure information, une réorganisation de son travail ou la sollicitation des collègues dans une recherche de stratégies collectives.

Si ces réactions s'avèrent inopérantes ou inacceptables pour l'organisation, l'état de stress devient alors chronique, menaçant l'intégrité physique et mentale des personnes[1]. »

Le point de vue des experts

Ceux-ci peuvent être classés en plusieurs écoles.

L'approche fondée sur l'analyse des mécanismes physiologiques

Le terme de « stress » a été introduit pour la première fois par Hans Selye (1907-1982), qui était un médecin endocrinologue autrichien. Pour Selye, le stress est une *« réponse non spécifique de l'organisme face à une demande »*. Il est à l'origine du concept de « syndrome général d'adaptation », qui décrit les trois réactions successives de l'organisme face à une situation stressante :

- **la réaction d'alarme :** dès la confrontation à une situation évaluée comme stressante, l'organisme se prépare à réagir ;
- **la réaction de résistance :** l'organisme réagit et résiste à la situation ;
- **la réaction d'épuisement :** si la situation stressante se prolonge encore ou s'intensifie, les capacités de l'organisme peuvent être débordées ; c'est l'état de stress chronique, l'organisme s'épuise.

Les termes de « bon » et « mauvais » stress sont couramment employés pour évoquer le stress au travail. Le « bon stress » permettrait une grande implication au travail et une forte motivation, tandis que le « mauvais stress » rendrait malade. Or, il n'y a scientifiquement ni « bon » ni « mauvais » stress, mais un phénomène d'adaptation du corps rendu nécessaire par l'environnement. On

1. www.npdc.aract.fr/aract/download/pleinierestress071103.pdf.

peut en revanche différencier l'état de stress aigu de l'état de stress chronique, qui ont des effets différents sur la santé :

- **L'état de stress aigu** correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ou un enjeu ponctuel (prise de parole en public, remise urgente d'un rapport, changement de poste de travail choisi). Quand cette situation de stress prend fin, les symptômes de stress s'arrêtent généralement peu de temps après.
- **L'état de stress chronique** est une réponse de notre corps à une situation de stress qui s'inscrit dans la durée : c'est le cas lorsque, tous les jours au travail, nous avons l'impression que ce qui nous est demandé dans le cadre professionnel excède nos capacités. Ce type de situation de stress chronique, même lorsqu'il est choisi, est toujours délétère pour la santé.

L'approche psychologique du stress

Selon cette approche, les variables personnelles et sociales modulent l'impact du stress sur un individu. Richard Lazarus et Susan Folkman[1] décrivent les trois composantes, selon eux, de la réaction d'un individu à une situation potentiellement stressante :

- **une évaluation primaire :** le sujet interprète la menace potentielle de l'élément stressant en fonction de variables situationnelles (amplitude, durée, imminence de la nocivité, etc.) ;
- **une évaluation secondaire :** le sujet identifie ses ressources émotionnelles et comportementales pour élaborer une réponse ;
- **une évaluation des conséquences de la réponse.**

Pour Lazarus et Folkman, *« il y a stress quand une situation a été évaluée par une personne impliquée et que celle-ci excède, selon elle, ses ressources adaptatives ».*

1. Richard S. Lazarus, & Susan Folkman, "Coping and adaptation", In W.D. Gentry (Eds.) *The Handbook of Behavioral medicine*, New York, Guilford, 1984.

L'approche « psychosociale »

À partir des années 1960, l'approche psychosociale consiste à s'intéresser à la relation entre événements de vie et maladies somatiques ou mentales, ceci en distinguant les événements brutaux et les expériences de perte telles que la perte de son emploi, une maladie grave, un deuil, des situations chroniques de conflit ou de surcharge de travail ou, encore, des transitions psychosociales telles que l'entrée dans la vie active, la retraite ou le mariage.

Le point de vue du Dr Patrick Légeron

Le docteur Patrick Légeron est, avec le docteur Éric Albert, l'un des spécialistes reconnus du stress en France. Dans son ouvrage *Le stress au travail*[1], il regroupe les principales sources de stress au travail selon six catégories :

- le stress dû à des pressions toujours plus fortes ;
- le stress lié aux changements ;
- le stress rattaché au sentiment de frustration ;
- le stress lié aux relations interpersonnelles ;
- le stress lié à la violence ;
- le stress engendré par l'environnement.

Il retient quatre grands facteurs de stress liés au travail[2] :

- les pressions et exigences constantes ;
- les changements ;
- les frustrations ;
- les relations entre les individus.

1. Patrick Légeron, *Le stress au travail*, Odile Jacob, 2001.
2. Patrick Légeron, « Stress au travail : tous les indicateurs sont dans le rouge », lemonde.fr, 7 mars 2008 (http://www.lemonde.fr/web/chat/0,46-0@2-3224,55-1031745,0.html).

Les organisations syndicales et patronales

Depuis le début des années soixante-dix, l'amélioration des conditions de travail est à l'ordre du jour des relations entre patronat et syndicat. D'où, en ce qui concerne le stress en entreprise, l'accord national interprofessionnel du 2 juillet dernier. Parmi les organisations syndicales de salariés, la CFDT et la CFE-CGC se sont plus spécialement penchées sur cette question du stress.

La CFDT

La CFDT, au début des années soixante-dix, a mis en avant des revendications portant spécifiquement sur l'amélioration des conditions de travail. Il s'agissait d'une démarche nouvelle par rapport à l'attitude consistant à exiger des primes en compensation de conditions de travail pénibles ou dégradées. On parlera ainsi de revendications « qualitatives », par opposition aux revendications quantitatives – en fait, salariales –, mises en avant par d'autres organisations.

Dans cette perspective, la CFDT propose ainsi la définition suivante du stress.

« Définition du stress : serrer, resserrer ; par extension étouffer, oppresser.

Le stress est une réaction d'adaptation de la personne aux facteurs d'agression, qu'ils soient : physiques (le bruit, la pollution), psychiques (le sentiment d'anonymat), organisationnels (délais de production), émotionnels (la peur).

Trop souvent ou trop longtemps sollicité, cet effort d'adaptation de l'organisme peut générer des maladies de peau, problèmes cardiaques, dépressions… voire des accidents au travail[1]*. »*

1. www.cftc-67.com/divers/dossiers/stress.htm.

Pour la CFDT, le stress est à la fois :

- **physique :** *« le corps souffre lorsqu'on se sent impuissant face à la surcharge de travail ou aux objectifs qui ne sont pas à sa mesure, lorsqu'on est agressé par les conditions de travail »* ;
- **psychique :** *« lorsqu'on panique d'avoir à décider, créer ou innover, sans l'autonomie, la confiance et le temps suffisants » ;*
- **intime ou spirituel :** « *lorsqu'on est frustré de ne pouvoir "gratuitement" aider l'autre, l'apprécier pour ce qu'il est, donner du sens au travail, parce que seule la compétitivité compte*[1] *».*

Les facteurs de stress, précise la CFDT, sont souvent multiples :

- **hors travail,** il s'agit des facteurs, liés aux conditions de vie des personnes, qui peuvent créer du stress : les transports domicile/travail, les problèmes familiaux, les soucis financiers… ;
- **au travail**, de nombreux facteurs liés aux tâches et au contexte dans lequel on les réalise (ambiance, organisation…) peuvent se conjuguer : charge de travail trop lourde ou insuffisante, pénibilité trop importante, exigences trop fortes (délais, qualité…), consignes, tâches, objectifs trop flous, absence de reconnaissance, de gratification, absence de coopération entre les personnes, insécurité de l'emploi, préjugés, menaces, brimades, violence.

La CFE-CGC

La CFE CGC[2] définit le stress par ses causes et ses conséquences. Les causes, dans l'univers professionnel, peuvent en être multiples et la CFE-CGC en dresse toute une liste :

- l'insuffisance de temps par rapport à la charge de travail,
- la difficulté à concilier vie professionnelle et vie privée,
- la perte d'autonomie liée aux nouveaux outils de gestion,

1. www.cftc-67.com/divers/dossiers/stress.htm.
2. http://www.cfecgc.org/ewb_pages/div/Stress_Definition.php.

- le harcèlement moral,
- l'agressivité de la clientèle,
- la concurrence entre collègues,
- le risque de perte financière,
- la perte de sens, de valeurs,
- la non-reconnaissance,
- des ordres contraires à l'éthique et aux valeurs personnelles,
- la contrainte émotionnelle, etc.

Quant aux effets sur la santé, ils s'analysent comme suit :

« Productivité toujours plus accrue, compétitivité, le monde du travail est un grand pourvoyeur de stress. Or, celui-ci peut être nocif, surtout quand il se fait chronique. Des études scientifiques ont prouvé les liens entre des situations de travail stressantes et l'apparition de problèmes de santé mineurs ou de maladies plus sérieuses. De véritables pathologies peuvent apparaître (troubles cardiovasculaires, métaboliques…). »

L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 24 novembre 2008[1]

Patronat et syndicats sont parvenus à un accord sur le stress au travail qui permet de transposer au niveau de l'Hexagone l'accord européen du 8 octobre 2004[2]. L'accord précise ce qu'il faut entendre par « état de stress » :

« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses.

1. Texte en annexe 2.
2. Cf. annexe 1.

En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé.

Le stress d'origine extérieure au milieu de travail peut entraîner des changements de comportement et une réduction de l'efficacité au travail. Toute manifestation de stress au travail ne doit pas être considérée comme stress lié au travail. Le stress lié au travail peut être provoqué par différents facteurs tels que le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication, etc. »

Ce que peut faire l'entreprise face au stress au travail

Les définitions qui précèdent illustrent le débat qui, actuellement, oppose l'approche psychologique et médicale du stress de son approche socio-organisationnelle. Le stress constitue, on le voit bien, la résultante de données psychologiques et médicales, de données sociologiques liées aux modes de vie et, enfin, de données organisationnelles liées à l'effort des entreprises pour améliorer leur productivité.

Il n'est pas besoin d'être psychologue pour affirmer que les personnes sont différemment armées face aux situations susceptibles d'être génératrices de stress. Certains anciens, par exemple, ayant été habitués à un monde stable et prévisible, peuvent se sentir mal à l'aise dans un monde où l'incertitude tend à devenir la règle. De même, certains jeunes peuvent ne pas avoir la maturité qui leur permettrait de se montrer véritablement autonomes dans la gestion des situations auxquelles ils sont confrontés. On se contentera de souligner que le stress peut être lié à des changements auxquels les personnes ne sont pas ou ne sont que médiocrement préparées et qui ne bénéficient pas de l'accompagnement qui leur serait nécessaire.

Les conditions de vie constituent, par ailleurs, sans aucun doute, un facteur de stress. Il faut être à l'heure le matin pour conduire les enfants à l'école, attraper le train qui permet d'espérer arriver à l'heure au bureau, craindre en permanence la grève des enseignants ou des cheminots qui obligera à improviser une solution de dernière minute, et ainsi de suite. La vie quotidienne de nombre de salariés s'apparente ainsi à une course contre la montre que le moindre imprévu transforme en une série de catastrophes en chaîne. Il a été médicalement établi que la façon dont les travailleurs postés supportent le trois-huit est largement fonction de leur capacité à se reposer dans de bonnes conditions de calme et à s'alimenter d'une façon hygiénique[1]. D'une façon plus large, les situations stressantes vécues dans le travail seront plus ou moins bien supportées selon que l'intéressé a ou non la possibilité de récupérer dans de bonnes conditions.

Le salarié se présente ainsi à son travail plus ou moins immunisé ou plus ou moins fragilisé face à la charge mentale et aux situations stressantes auxquelles il lui faudra faire face. Des listes de ces facteurs de stress ont pu être établies ; on y trouve, par exemple, l'incertitude en ce qui concerne l'avenir et l'absence d'informations sur les intentions de la direction de l'entreprise, l'absence de réponses aux questions, le sentiment de ne pas être reconnu dans son travail, l'absence de clarté des systèmes d'appréciation, l'existence d'ordres et de contre-ordres, le peu de disponibilité de l'encadrement, ou, encore, l'absence d'une compréhension claire du mode de fonctionnement de l'entreprise et des exigences qui en résultent en termes de règles ou de procédures[2].

Ce sont là, indépendamment de l'état de santé, de l'équilibre psychologique ou de l'impact des conditions d'existence, autant de

1. Hubert Landier et Norbert Vieux, *Le travail posté en question*, Le Cerf, 1976.
2. Cf. le référentiel des stresseurs organisationnels et sociaux sur lequel nous revenons dans la seconde partie de cet ouvrage.

facteurs de stress sur lesquels l'entreprise peut agir. En ce sens, il est permis d'affirmer que l'entreprise ne saurait échapper à ce qui relève clairement de sa responsabilité. Plus : elle a tout à y gagner. Les coûts cachés résultant d'une maîtrise insuffisante des facteurs de stress peuvent être extrêmement élevés. De ce point de vue, la lutte contre les facteurs de stress peut constituer un investissement hautement rentable, que ce soit pour l'entreprise ou pour la collectivité.

Développer des voies de recours pour le salarié

Compte tenu de tout cela, que peuvent faire les entreprises ? À moins de vouloir refaire le monde, ce qui se situe à un autre niveau de réflexion, on ne saurait nier les contraintes économiques qui s'imposent aux managers, à différents niveaux de responsabilité, ainsi qu'aux salariés, enfermés dans un réseau de contraintes et d'obligations de plus en plus serré. L'objectif à atteindre, dès lors, semble clair : que faire pour que la personne qui a le sentiment de ne pas pouvoir s'en sortir ne soit pas enfermée dans sa solitude, qu'elle ait quelqu'un à qui parler et qui puisse éventuellement l'aider à trouver une solution ?

À cette question, la réponse consistant à faire intervenir une armée de psychologues constitue un pis-aller. Il convient en effet de revenir aux sources de cette solitude du travailleur en difficulté. De là deux pistes : la qualité des relations sociales et le rôle joué par le management :

- En ce qui concerne la qualité des relations sociales, la bonne question à se poser est évidemment la suivante : est-elle de nature à donner confiance en l'entreprise ? Celle-ci est-elle fondée sur un socle de valeurs attestant le respect que ses dirigeants accordent à la personne ? Indépendamment des multiples défauts qui leur sont prêtés, le rôle des représentants du personnel est-il reconnu ? D'une façon plus générale, la dimension humaine de l'entreprise, en vue de la réalisation même de ses objectifs économiques, est-elle prise en considération ? Ensuite viendront (éventuellement

par voie d'accord) les solutions pratiques en vue de remédier aux difficultés personnelles que peuvent éprouver les salariés et d'assurer leur accompagnement en cas de nécessité.

- La réponse apportée à cette première série de questions conditionne la seconde. Les managers doivent-ils d'abord atteindre leurs objectifs personnels par tous les moyens ou doivent-ils assurer une optimisation des « ressources humaines » confiées à leur autorité ? Autrement dit, leurs objectifs personnels sont-ils ou non subordonnés à des objectifs collectifs, impliquant un réel travail en équipe et une prise en charge effective des difficultés éprouvées par tel ou tel de leurs collaborateurs ?

Ainsi s'agit-il d'éviter le sentiment de solitude absolue éprouvée par le salarié face à une tâche qu'il craint de ne pas pouvoir assumer au risque d'en subir de terribles conséquences. Délégué ou manager, il lui faut une voie de recours. Il ne doit pas être laissé seul face à « son problème ». Il doit se sentir intégré dans un collectif duquel il puisse obtenir un appui. Cela suppose du manager :

- une capacité d'écoute qui aille au-delà d'une revue de l'état d'avancement des tâches ; or, celle-ci ne va pas de soi ; elle suppose une certaine maturité personnelle et elle est consommatrice de temps ;
- une capacité à tenir informé chacun des enjeux collectifs tels qu'ils dépassent ses objectifs individuels et sont susceptibles de donner sens à ses efforts ; il s'agit de faire en sorte que chacun sache pourquoi il doit agir de telle sorte, et non pas seulement ce qu'il doit faire.

Faire de la lutte contre les facteurs de stress un investissement qui conditionne la réussite à long terme

Une telle politique suppose que l'entreprise reconnaisse l'importance de la dimension humaine pour sa réussite, au moins sur le long terme. Autrement dit, que sa politique humaine et sociale doit

contribuer à la « création de valeur ». Cette contribution est-elle mesurable ? Sans doute non. En revanche, il est très possible de mesurer la destruction de valeur résultant d'une politique RH et d'un management déficients. Si les salariés travaillent à 80 % seulement de leur potentiel, cela représente environ l'équivalent de 40 journées dans l'année payées à ne rien faire. Si la masse salariale représente 50 % du chiffre d'affaires, cela représente une perte de 10 points de rentabilité.

Les symptômes de cette dégradation du tissu humain qui conditionne l'efficacité de l'entreprise sont multiples. Il s'agit non seulement du risque représenté par un conflit, mais également, et de plus en plus, de ces multiples coûts cachés que représentent l'absentéisme, un *turnover* excessif, les retards qui auraient pu être évités, les malfaçons, le laisser-aller et, bien entendu, l'effet des pathologies susceptibles de se développer : stress et dépressions. Celles-ci sont connues de la CNAM comme une source de coût majeure. Elles le sont aussi pour l'entreprise.

Reste à en comprendre l'origine afin d'y remédier. Les causes en sont nombreuses : pression du travail, objectifs difficiles, sinon impossibles, à atteindre, absence d'informations pertinentes, absence de réponses aux questions ou aux suggestions, lourdeur des procédures… Placés dans de telles conditions, certains salariés s'efforcent de faire face et y parviennent plus ou moins ; d'autres, plus fragiles, finissent par craquer.

Les conséquences du stress auquel aboutissent des relations de travail dégradées et une organisation étouffante ne sont pas seulement dommageables pour les salariés qui les subissent ; elles constituent en outre, pour l'entreprise, un facteur considérable de coûts qu'elle pourrait s'éviter. Ces coûts résultent notamment :

- de la progression de l'absentéisme, tel qu'il résulte d'un développement des pathologies auxquelles conduit le stress (dépression, troubles musculo-squelettiques) ;

- d'une progression éventuelle du *turnover*, avec le départ des « meilleurs » ;
- d'une moindre efficacité dans le travail, telle que celle-ci résulte d'un désengagement personnel de chacun des salariés ;
- d'une dégradation de l'image de l'entreprise, que ce soit aux yeux des salariés qu'elle emploie ou de ses clients.

La lutte contre le stress ne saurait donc constituer, pour l'entreprise, un luxe plus ou moins coûteux, alors qu'elle s'efforce par ailleurs de réduire autant qu'elle le peut ses frais d'exploitation. Il s'agit là d'une démarche rentable. L'entreprise peut en effet en attendre à la fois une réduction de l'absentéisme, une implication plus forte des salariés dans leur travail, une meilleure efficacité collective et une amélioration de son image. Ce sont des gains difficiles à mesurer, mais qui, dans certains cas, peuvent représenter 30 à 40 % des coûts d'exploitation. C'est pourquoi il est permis d'affirmer que l'action menée contre le stress peut représenter, pour l'entreprise, un investissement hautement rentable.

Partie I

Le stress au travail : état des lieux

Dans cette partie, on trouvera une présentation des récentes évolutions du travail. Cet aperçu permet de mieux appréhender le phénomène socio-organisationnel de dégradation des conditions de travail qui touche aujourd'hui un certain nombre de salariés français et il permet de mieux comprendre pourquoi il engendre du stress au travail. Puis sera présenté ce que l'on entend par stress au travail selon trois axes : physiologique, psychologique et socio-organisationnel. Enfin nous verrons les incidences du stress sur l'organisation et ses conséquences sur le salarié, mais aussi sur l'entreprise et la société.

Chapitre 1

Travail prescrit, travail vécu : le grand écart

Les métamorphoses du travail

Jadis, le travail offrait nombre de certitudes : celles d'agir dans le monde et de pouvoir s'y réaliser, tant individuellement que collectivement. Grâce à son travail, l'Homme a pu transformer son environnement naturel, il a créé des objets qui lui facilitent la vie, il a ainsi déployé tout un monde spécifiquement humain. Toutefois, depuis la fin des Trente Glorieuses, le travail a subi de nombreuses métamorphoses, pour certaines radicales, remettant en cause les certitudes du temps passé. D'une part, le chômage de masse et de longue durée, ainsi que la précarité ont rendu le travail rare et précieux ; de l'autre, l'éclatement des parcours, la diversité des tâches au sein d'un même métier, la porosité croissante entre les sphères professionnelles et personnelles ont contribué à faire disparaître les points de repères traditionnels, parfois jusqu'à le déprécier : comment désormais cerner son travail, comment le définir, peut-on encore l'apprécier ? De fait, de nos jours, le travail occupe une position plus ambiguë : le travailleur se plaint de son travail, mais il est bien content d'en avoir un. Quand il n'en a pas, il en recherche un, parfois désespérément. Quand il en a un, il en souffre, parfois

jusqu'au suicide. Le travail semble de plus en plus apprécié non plus pour ce qu'il est lui-même (tâches, réalisation matérielle, œuvre collective), mais pour autre chose qui lui est extérieur (argent, prestige, pouvoir, remède à l'ennui).

Du travail en miettes au travailleur en miettes

En 1956, le sociologue Georges Friedmann fait florès avec un ouvrage au titre évocateur : *Le travail en miettes*[1]. Dans son ouvrage, le sociologue étudie les effets du progrès technique sur le travail. Il se démarque des analyses optimistes d'Émile Durkheim (*De la division du travail social*, 1893) ou de Frederick Taylor (*L'organisation scientifique du travail*, 1912). En effet, il porte un regard critique sur les effets du travail à la chaîne qui, avec un recul de plus de cinquante ans, paraît prophétique à bien des égards. En s'appuyant sur de nombreuses enquêtes de terrain, il met en évidence les conséquences de l'organisation scientifique du travail (OST) : sur la chaîne, les ouvriers ont perdu leur savoir-faire ; les tâches sont éclatées, parcellaires et effectuées à une cadence soutenue. Pour Friedmann, le travail à la chaîne réduit en miettes l'activité laborieuse et la vide de son sens. Cette organisation du travail engendre fatigue, démotivation et ennui pour les employés, ce qui accroît l'absentéisme et le *turnover*. Certes, la productivité du travail a augmenté, engendrant une meilleure performance économique des organi-sations ; mais à quel prix pour les salariés qui les composent ?

Les organisations ont tenté d'atténuer ces effets secondaires en recomposant les tâches ou en instituant des rotations sur les postes de travail. Force est de constater que ces tentatives n'ont pas permis de réconcilier les ouvriers avec leur travail parcellisé. Pour remédier aux conséquences du travail à la chaîne, Georges Friedmann, dans son ouvrage, propose comme échappatoire la promotion des loisirs

1. Georges Friedmann, *Le travail en miettes*, 1956, rééd. Paris, Gallimard, coll. « Idées », 1964.

afin que le travailleur puisse trouver du plaisir et se réaliser en dehors du travail. Il est intéressant de noter comment sont mis en opposition, par le sociologue, travail et loisirs, sujet qui fait écho au bon vieux mythe de la « société des loisirs ». Implicitement, Georges Friedmann indique ainsi que la réalisation de soi ne semble pouvoir s'effectuer dans et par le travail. Nous verrons toutefois, par la suite, que l'individu qui se pense au travail est loin d'être en phase avec cette approche binaire qui oppose travail et loisir. Bien que certains médias déplorent à l'envi que les Français aient « mal à leur travail », les travailleurs se font une image positive du travail. Les études en psychologie sociale sur la représentation sociale du travail montrent, depuis au moins quinze ans, qu'ils le pensent même comme une source de plaisir.

La financiarisation de l'économie n'a, depuis le début des années quatre-vingt, rien arrangé, puisqu'à ce travail vidé de son sens, se sont ajoutées, d'une part, une insécurité liée à la fin de l'emploi garanti et, d'autre part, une dégradation des conditions de travail. La logique du « toujours plus, toujours plus vite » du modèle néolibéral n'a fait qu'accentuer les conséquences néfastes de l'OST : après le travail en miettes, n'est-ce pas désormais le travailleur qui est en miettes ? Les tenants de l'approche psychologisante tendent à surestimer les aspects psychiques de la pénibilité du travail : *« Le stress d'aujourd'hui est psychologique et non plus, comme autrefois, physique »*, affirme le Dr Légeron, coauteur du rapport sur les risques psychosociaux commandité par le ministre du Travail[1]. Mais, alors, comment comprendre la multiplication des maladies professionnelles de type TMS[2] ? Cette représentation est pour le moins réductrice et insuffisante : le travail est-il vraiment moins physique, est-il plus psychique ? Ce qui est sûr, c'est qu'il semble pour le moins beaucoup

1. Rapport Nasse-Légeron, mars 2008.
2. TMS : les troubles musculo-squelettiques sont des pathologies professionnelles liées à des problèmes d'ergonomie des postes de travail ou de configurations inappropriées en termes de *job design* ou de cadence de production.

plus stressant, si l'on croit les dires des travailleurs eux-mêmes. Ce stress est dû, comme nous allons le voir, aux évolutions du travail des deux dernières décennies.

La contradiction de l'économique et du social en tension

En toile de fond de ces métamorphoses, deux impératifs, en apparence contradictoires, coexistent désormais dans les esprits de nos contemporains quand il s'agit de penser le travail :

- **un impératif économique**, qui impose comme principale finalité d'une entreprise la réalisation du profit et, de plus en plus, la rémunération d'un investisseur, qu'il soit privé ou actionnaire ;
- **un impératif social**, qui nourrit tant les besoins « primaires » des travailleurs (besoin de se nourrir, de se vêtir, de se mettre en sécurité) que leurs besoins « secondaires » (statut social, besoin de stabilité, de respect, de considération et, même, de divertissement).

Ces deux impératifs peuvent coexister durablement sans friction apparente, quand tout se passe bien. Mais ce qui peut devenir une préoccupation, voire une angoisse lancinante pour les travailleurs, c'est la conscience qu'en situation de choix entre ces deux impératifs, c'est toujours l'impératif économique qui l'emporte : ainsi le veut la logique même du système capitaliste. Les salariés ne peuvent définitivement chasser de leur pensée la certitude inquiétante que leur statut de subordonné n'est jamais garanti, qu'ils demeurent dépendants de leurs résultats, mais aussi de leurs organisations. Ils ne sont donc qu'un moyen au service du profit, et jamais des fins en soi. Les récents événements de la crise financière montrent que la vision financiariste a atteint les limites du modèle qu'elle cherche à imposer au monde des entreprises et des organisations. Certes, l'investisseur actionnaire est celui qui permet à l'entreprise de trouver les moyens de son développement et de sa croissance. Mais la logique financiariste qui exige un rendement de 15 % pour l'actionnaire en vient à dévoyer la finalité de l'organisation (produire un

bien ou fournir un service). Cette logique donne une tonalité négative au sens qu'une société (dans les deux sens du terme) donne au travail qu'elle confie à ses salariés consommateurs, et néanmoins citoyens.

Il est vrai que la classe politique française a contribué, elle aussi, à rendre ambigu le sens à donner au travail. À gauche, l'idéologie dominante prône de réduire le temps au travail au profit d'une vie plus amplement consacrée aux loisirs. À droite, l'idéologie en cours postule qu'il faudrait au contraire l'augmenter, l'intensifier pour permettre au travailleur de gagner plus, quitte à dégrader ses conditions de travail. Paradoxalement, ce sont les plus ardents défenseurs de la réduction du temps de travail qui, par leurs décisions politiques censées améliorer la condition des travailleurs, ont le plus contribué à la dégrader. Le passage aux 35 heures, fausse bonne idée, a accéléré le processus de mise sous stress des salariés. L'enfer du stress est pavé des bonnes intentions des thuriféraires de la RTT[1] qui ont eu une approche trop réductrice du travail, opposant l'économique au social, comme nous allons le voir par la suite.

Les paradoxes du travail

Les métamorphoses du travail mettent en exergue des ambiguïtés de plus en plus flagrantes, elles sont source de paradoxes qu'il faut bien gérer au quotidien. Oui, il est vrai que les progrès techniques et humains ont rendu le travail moins aliénant. Mais moins le travail est, dans les faits, aliénant, plus il est vécu comme tel. Plus les travailleurs sont libérés de la rudesse de ses contraintes, moins ils supportent celles qui restent.

1. RTT : réduction du temps de travail due au changement de la durée légale du travail (passage de 39 heures à 35 heures de travail hebdomadaire) en 1998 (lois Aubry en France).

La souffrance est-elle désormais le sens du travail ?

Le travail est ambivalent parce qu'il engendre alternativement du plaisir et de la souffrance. La difficulté, quand on cherche à comprendre les ressorts qui animent les individus au travail, est que les choses ne sont pas aussi binaires qu'il y paraît : l'individu accepte plus facilement la souffrance du travail parce qu'il évite celle du non-travail (sans-emploi ou au chômage). Le sociologue Michel Lallement[1] a mis à jour le processus « d'étiquetage social » qu'engendre le chômage, systématiquement associé à un état négatif : le chômage, c'est l'absence de statut social, la fin de l'autonomie et de la reconnaissance fournis par le travail. Le chômeur est exclu, alors que le travailleur, lui, est « inclu » ; travailler, c'est donc exister socialement. La situation de chômeur rétrécit l'espace de la sociabilité. Pour ceux qui vivent le chômage contre leur gré, le temps du non-travail condamne souvent au confinement domestique, au repli sur soi. La construction d'une identité et d'une image de soi positives est associée au fait de travailler. D'où la valorisation actuelle du travail dans l'esprit de nos contemporains.

Il existe, dans « le travail humain », une différence que l'économie n'a pas les moyens de se représenter ou de prendre en considération, mais qui n'est pas moins inéluctablement présente dans le monde du travail : le fait que le travail procure de la souffrance et du plaisir à ceux qui le vivent, plaisir et souffrance qui peuvent valoir et coûter bien plus que de l'argent. Quelle « science dure » peut mesurer la souffrance ou le plaisir engendré par le travail ? Certainement pas les paradigmes ni les calculettes des économistes. Quand les chaînes de production coûtent trop cher, on peut les arrêter sans qu'elles s'en plaignent : les machines n'ont pas d'état d'âme. En revanche, la main-d'œuvre, si : elle réagit avec émotion quand on la cantonne au

1. Michel Lallement, *Travail : une sociologie contemporaine*, coll. « Folio », série « Essais », Gallimard, 2007.

rôle de variable d'ajustement. C'est ce qui explique le fait que, lors des restructurations, certains salariés peuvent être tentés de choisir le suicide, plutôt qu'un licenciement.

La souffrance paradoxale

Il faut relire *L'Assommoir* de Zola pour prendre toute la mesure de ce paradoxe. Qui peut nier aujourd'hui, en toute objectivité, que les conditions de travail dans nos pays développés se sont améliorées, au regard du sort qui était celui des mineurs ou des ouvrières des filatures du XIXe siècle, voire celui des OS travaillant sur les chaînes des années cinquante, telles que décrit par Friedmann ? Qui plus est, le temps de travail s'est fortement réduit, tandis que l'espérance de vie s'est particulièrement accrue, laissant du temps libre pour les loisirs… Moins de peine au travail et plus de temps libre, en toute objectivité. Pourquoi alors le travail est-il vécu par un nombre croissant de salariés comme une souffrance ? Pourquoi de moins en moins d'entre eux osent affirmer qu'il peut aussi être une source de plaisir ?

Parce que l'objectivité n'est pas la subjectivité. Comme le souligne le psychiatre Christophe Dejours[1], la souffrance est inhérente au travail, et donc inévitable : entre ce qui est prescrit par l'organisation du travail et la réalité, il y a un écart, un décalage. Ce serait la nécessité de s'adapter qui provoquerait la souffrance. Toutefois, contrairement à Christophe Dejours qui semble y voir une fatalité, nous affirmons que la souffrance à laquelle nous assistons n'est pas causée par le travail en soi mais par la façon dont il est pensé et organisé : une vision du travail et du travailleur réductrice mène irrémédiablement à une organisation du travail déficiente. Il est possible d'atténuer la souffrance au travail et de permettre d'y trouver du plaisir, jusqu'à favoriser l'épanouissement des salariés par la mise en œuvre d'une organisation du travail appropriée.

1. Christophe Dejours, *Souffrance en France, op. cit.*

Le travail révèle ainsi des différences de perception ou de vécu qui peuvent, de prime abord, sembler paradoxales. Il est rejeté par les uns et vénéré par les autres, alors que ceux qui le rejettent ou le vénèrent ont le même travail. Pire, il est parfois vénéré et rejeté par le même groupe d'individus à des périodes différentes de leur vie professionnelle. Le travail est perçu comme une valeur en baisse par certains, tandis que d'autres l'envisagent comme un besoin en hausse. Depuis deux à trois décennies, le rapport au travail a sensiblement changé. Il est devenu indispensable pour offrir une vie décente, mais il est parfois vécu comme une entrave à l'existence. De fait, le travail n'a plus la place centrale qu'il a pu avoir dans la société industrielle des Trente Glorieuses. Aujourd'hui, ceux qui ont un travail qu'ils jugent particulièrement intéressant ne le perçoivent plus tout à fait comme un travail, même lorsque les revenus qu'ils en tirent sont modestes, tandis que ceux qui ne s'épanouissent pas dans leur travail le subissent comme une contrainte, alors même qu'ils sont parfois rémunérés plus que substantiellement.

Les paradoxes du travail, qui désormais tiraillent les travailleurs, deviennent des sources de stress qui semblent se généraliser. Il serait toutefois réducteur de tirer une généralisation hâtive, reposant sur la base des seuls maux ou aspects négatifs du travail. Il serait tout aussi réducteur de ne se baser que sur ses seuls bénéfices ou aspects positifs. La conclusion consistant à affirmer que le travail est la source principale du stress de nos contemporains est une erreur. Il en est de même pour la conclusion qui laisse croire que le travail ne peut déboucher sur du stress parce qu'il est devenu la condition *sine qua non*, sinon unique, du bonheur moderne, du fait de sa centralité dans notre société.

Une autre généralisation hâtive, qui découlerait des deux précédentes, consisterait à opposer le travail aux travailleurs. Dans un cas, le travail ne serait plus adapté aux travailleurs ; dans l'autre, ce serait les travailleurs qui ne le seraient plus pour leur travail. Cette généralisation induirait, dans le premier cas, que la source du stress serait

exogène au travailleur, alors que, dans le second cas, elle serait endogène. Force est de constater que la réalité n'est pas aussi binaire qu'il pourrait y paraître pour les défenseurs de ces généralisations. En effet, les Français aiment le travail, mais ils affirment également ne pas être satisfaits par la façon dont, le plus souvent, on pense leur travail et celle dont on les fait travailler dans les organisations : la valeur travail est en bonne santé en France, et l'implication des Français au travail très forte. De manière concomitante, on constate que le divorce entre les travailleurs et l'entreprise semble consommé, si l'on en juge par certains sondages d'opinion[1] qui montrent un désengagement de plus en plus flagrant des travailleurs français, alors que leur productivité individuelle demeure l'une des plus fortes au monde, et si l'on en juge par certaines études qui confirment un accroissement progressif du stress au travail depuis environ vingt ans.

Le constat, en apparence contradictoire, est sans appel : les travailleurs français intériorisent une valeur travail à 66 % positive[2] ; 9 sur 10 se disent impliqués par leur travail[3]. Or, dans le même temps, ils se

1. Déjà, en 2004, une enquête réalisée par le cabinet Towers Perrin révélait que seulement 15 % des salariés européens se sentent très engagés dans leur travail, la majorité se situant dans une situation d'attente, faisant état d'un engagement modéré.
2. Selon l'étude de Stéphanie Baggio et Pierre-Éric Sutter (« La représentation sociale du travail : pensée positivement par 66 % des salariés », in http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlescientifiques/La%20valeur%20travail.pdf), les salariés français auraient une image favorable de leur travail. Ils citent spontanément 66,7 % de termes connotés positivement, contre seulement 12,5 % de termes connotés négativement. Ces résultats confirment deux tendances identifiées dès 1994 : l'aspect « rémunération » demeure central et le « plaisir » lui reste associé. La tendance actuelle se tourne vers une plus grande préoccupation de la qualité du travail, jugé « intéressant » par les salariés. À signaler l'entrée en force du « stress ». Le terme est cité lui-même, tout comme le « manque de reconnaissance » et la « pression ». Bien que l'analyse de la « valeur travail » n'était pas ici focalisée sur le stress, il est apparu clairement dans les termes connotés négativement. Ceci dénote non seulement de son émergence, inédite, mais aussi de son importance dans l'esprit des salariés français.
3. Cf. l'étude de Stéphanie Baggio et Pierre-Éric Sutter, « Neuf salaries sur dix impliqués par leur travail, Une étude sur 3 000 salariés français » (in http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlescientifiques/implictravdec08.pdf).

disent en majorité désengagés et stressés par l'organisation du travail. La vie professionnelle est un phénomène trop complexe pour que l'on mette dans le même sac « vie au travail » et « organisation du travail », « implication » et « engagement », « plaisir au travail » et « stress organisationnel ». Si, comme le montrent de nombreuses et récentes études[1], le stress semble atteindre toutes les catégories de salariés, alors qu'ils se disent en même temps impliqués, n'est-ce pas le signe d'un dysfonctionnement de la façon dont est pensé, organisé et prescrit le travail, en dépit de ce que pourraient en penser et suggérer les travailleurs ? N'est-ce pas la traduction du grand écart que chacun doit faire entre ses aspirations à un épanouissement personnel qui font sens et des routines professionnelles qui ne donnent plus de sens au travail ?

Si l'on y réfléchit à deux fois, ce constat contradictoire est plus positif qu'il n'y paraît. Car, si les travailleurs perçoivent qu'ils ne sont pas totalement épanouis dans leur travail, c'est qu'ils pensent qu'ils peuvent l'être, d'autant plus lorsqu'ils s'estiment fortement impliqués. Et sans que cela nuise à leur productivité, car la performance économique n'est pas incompatible avec la performance sociale, loin s'en faut : les contradictions du travail peuvent être dépassées en une synthèse qui crée une valeur au tout supérieure à la somme des parties. Au travail, la souffrance est dans le plaisir, comme le plaisir est dans la souffrance. En d'autres termes, l'Homme au travail est prêt à accepter la souffrance qu'exigent certains sacrifices (restreindre sa liberté, accepter la domination d'une hiérarchie, se conformer à des objectifs qui ne sont pas les siens, etc.) lorsqu'il sait qu'il pourra y trouver des satisfactions (primaires ou secondaires : salaire, lien social…), un statut dans la société (ou, tout du moins,

1. Pour la plus récente d'entre elles, citons l'étude épidémiologique sur les risques psychosociaux, programme de recherche Samotrace, revue *Santé et Travail*, janvier 2009, citée par *Le Monde* du 9 janvier 2009, *in* l'article intitulé « Une étude met en évidence l'ampleur du phénomène de la souffrance au travail ».

éviter les affres du chômage) et une possibilité de réalisation existentielle (contribuer à donner tout ou partie du sens à sa vie).

Concluons ce paragraphe en laissant la parole au sociologue Michel Crozier : « *Le travail est et restera une valeur fondamentale. Il est ce qui permet la rencontre de l'homme avec le monde, il apporte la contrainte en même temps que la création. Il est à la fois noble et ignoble. Le travail peut et doit changer. Mais il demeurera. Sans travail on n'appartient pas au monde*[1]. »

Les désordres du travail[2]

Au XXIe siècle, les entreprises font la course aux performances : réduction des coûts, productivité, rentabilité… Toujours plus, de plus en plus vite. Les nouvelles clés de la compétitivité passent par l'adaptation permanente des organisations et par un accroissement de la qualité des biens et des services produits. Le travail a été, en conséquence, réorganisé à partir d'une exigence de réactivité, de souplesse et de flexibilité. Les préceptes du taylorisme et de l'OST n'y suffisent plus. L'organisation des entreprises s'est radicalement transformée en un « productivisme réactif », qui s'est substitué au taylorisme. Ce nouveau productivisme engendre un enrichissement certain du travail par l'intellectualisation, la polyvalence, ou la mise en responsabilité des travailleurs qu'il propose, mais ses effets sont d'une autre nature. En plus des méfaits décrits, il y a plus de cinquante ans, par Georges Friedmann, on assiste dorénavant à l'accroissement de la charge mentale, alors que les contraintes physiques subsistent. Car le travail aujourd'hui cumule contraintes physiques et contraintes mentales. Comme le constate Philippe

1. Michel Crozier, *Nouveau regard sur la société française*, Odile Jacob, 2007.
2. Nous reprenons le titre de l'ouvrage de Philippe Askenazy, *Les désordres du travail*, Paris, Le Seuil, coll. « La République des Idées », 2004.

Askenazy[1], on peut parler d'une véritable épidémie des TMS, alors que les pathologies psychologiques et psychiatriques restent stables. L'avènement de ce productivisme réactif coïncide avec la mise en place des 35 heures en France. Ces dernières, qui s'annonçaient comme un enrichissement, voire comme une forme d'émancipation par rapport au modèle tayloriste, se sont accompagnées, en réalité, d'une dégradation des conditions de travail et d'une intensification du travail.

Des contraintes qui s'accumulent

La course aux performances des entreprises engendre des contraintes au sein des organisations qui se traduisent par un cumul de contraintes, en augmentation constante, que subissent les salariés. Plus précisément, des salariés qui enduraient seulement des contraintes mentales (pression du client, tensions, etc.) voient s'ajouter désormais des contraintes physiques. Inversement, les contraintes mentales touchent désormais des professions auparavant soumises à des contraintes physiques. C'est le cas des logiques de production en « juste-à-temps ». Le productivisme moderne a des conséquences ambiguës sur le bien-être des salariés : rythme plus soutenu, mais plus d'autonomie et un enrichissement des tâches, et plus de polyvalence, tout en cassant les collectifs de travail, en promouvant l'individualisation. De fait, la situation des salariés se détériore dans les entreprises où le cumul des contraintes sur les conditions de travail n'est pas pris en compte par les directions, mais, inversement, elle s'améliore si l'employeur et les partenaires sociaux intègrent cette dimension. Les causes de ces nouveaux désordres du travail sont effectivement liées à une organisation du travail inappropriée, qui ne sait plus, ou pas, prendre assez en compte la dimension humaine.

Comment, alors, comprendre que les salariés en viennent à subir des extrémités destructrices, voire autodestructrices, pour – ou à

1. Philippe Askenazy, *Les désordres du travail*, *op. cit.*

cause de – leur travail ? Quel est le mécanisme qui consiste à pousser les individus à se mettre sous la coupe d'une organisation, à accepter les objectifs de performance et à s'y conformer, voire à les dépasser ?

Les dangers de la performance

La performance est au centre des préoccupations de l'homme occidental. Notre société nous expose dès notre plus tendre enfance à l'injonction de la réussite : « Tu seras le premier de ta classe, mon fils ! » Il s'agit de réussir sa vie et d'être performant en tout. Comme le précise le philosophe Pierre Legendre[1], *« la performance est le nom nouveau du pouvoir absolu. La marche technologique balaye les faibles, comme les guerres d'autrefois : elle réinvente le sacrifice humain, de façon douce »*. L'émergence du capitalisme néolibéral a changé la donne : les organisations doivent survivre ou mourir. Les salariés sont condamnés à réussir leur vie professionnelle, il en est de la survie de leur employeur. Certains, par conséquent, sont prêts à toutes les performances pour ne pas perdre ce qui fait qu'ils peuvent réussir leur vie, c'est-à-dire leur travail. Et ce, quitte à sacrifier leurs loisirs, leur famille, voire leur intégrité psychique, comme nous allons le voir.

La performance apparaît dès lors que les individus accèdent à un certain dépassement personnel ou collectif. Ce dépassement se caractérise par la capacité des individus à fournir un effort physique ou psychique exceptionnel. Qu'entend-on par « exceptionnel » dans le contexte du travail ? Cela consiste à ce que les salariés fournissent un effort, un autre, et puis encore un autre, et ainsi de suite, l'idéal étant qu'ils puissent renouveler ces « efforts exceptionnels » régulièrement dans le temps, sans qu'ils aient le temps de se poser la question de savoir si cela les fait souffrir. Les salariés sont de plus en plus souvent incités à fonctionner de la sorte, pour le développement et

1. Pierre Legendre, *La fabrique de l'homme occidental*, Paris, Mille et une Nuits, 2000.

le maintien de la compétitivité de leurs organisations et de leurs propres compétences. Quel mécanisme pousse les salariés à être performants tout en faisant abstraction de la souffrance que le dépassement continu de soi est susceptible d'entraîner ?

Le coût de l'excellence

Dès le début des années quatre-vingt-dix, Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac ont présenté dans leur ouvrage, *Le coût de l'excellence*[1], le processus de mise en performance des individus au sein des organisations et tout le danger que ce dernier peut représenter pour les salariés. Ils expliquent que ce processus passe par le rapprochement progressif des idéaux des acteurs avec ceux de l'organisation. Pour être performant, comme dans le sport de haut niveau, il faut faire abstraction de soi-même et être possédé par les buts d'excellence de l'organisation. Ces auteurs distinguent trois étapes successives :

- **Dans un premier temps, le salarié et l'organisation sont indépendants l'un de l'autre :** le salarié, avec son moi et ses désirs ; l'organisation, avec ses objectifs et ses ambitions d'excellence. Pour relever les défis de l'organisation, le management a besoin de toutes les énergies de ses collaborateurs. Le management doit mettre en place un système de suggestion (qui relève le plus souvent de l'alternative « punition ou récompense ») pour obtenir l'engagement maximal des salariés. Ce système capte les énergies humaines en reposant davantage sur la dimension symbolique que sur la réalité apparente : il s'agit de capter l'imaginaire des salariés en valorisant leur ego.
- **La deuxième étape se caractérise par le rapprochement des idéaux.** L'organisation, par son système de suggestion, fait entrer en résonance ses idéaux d'excellence avec ceux du salarié pour les confondre. Progressivement, le salarié « introjecte » les idéaux de l'organisation et les fait siens, ce qui se traduit par un engagement

1. Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, 1991.

en temps et en énergie de plus en plus important vis-à-vis de l'organisation. En entrant dans ce jeu, la plupart du temps de façon inconsciente, le salarié « entre en performance ». Cependant, ce processus inconscient a un coût pour l'individu : c'est le coût de l'excellence. En faisant siens les objectifs de l'organisation, le moi du sujet s'affaiblit, et l'individu se dépossède de ses idéaux et de lui-même. La « conscience de soi » se trouve alors peu à peu envahie par les buts de l'organisation.

- **Au cours de la troisième étape, le salarié entre en fusion avec l'organisation :** il fait de moins en moins la différence entre celle-ci et lui-même. En devenant étranger à ses propres besoins ou à ses propres désirs, l'individu s'aliène à l'idéal d'excellence de son organisation. Le salarié perd ainsi sa capacité à « raisonner » objectivement. Cet envahissement présente un risque psychique pour l'individu si l'identification aux idéaux devient trop intense. Ce n'est plus seulement son corps qui est asservi au système, comme dans le modèle taylorien, mais son esprit. L'excellence poussée à l'extrême peut ainsi conduire à la dissolution du moi, à des décompensations psychiques, voire à une sorte de folie.

Le plus souvent, ce processus d'aliénation n'est pas mené à son terme. Il y a bien évidemment toute une gradation dans ce processus. Mais il peut aller suffisamment loin pour exercer une captation significative de la conscience de soi. En s'aliénant aux idéaux de l'organisation, le salarié se prive de lui-même, il se prive aussi des siens, des familiers, de son entourage. Les conséquences personnelles sont aisées à comprendre : en donnant toute son énergie à l'organisation, sa vie privée risque tout simplement d'être privée de vie.

Si les salariés acceptent de « se perdre » ainsi dans les buts de l'organisation à laquelle ils donnent toute leur énergie, ce n'est pas seulement pour la rémunération. Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac posent l'hypothèse que les individus tissent avec l'organisation un « contrat narcissique ». Ce contrat est évidemment inconscient. Si les salariés acceptent de répondre aux sollicitations du management

de l'organisation néolibérale, c'est parce qu'ils espèrent obtenir en échange plus que de l'argent : une reconnaissance sociale, mais aussi une reconnaissance égotique, voire, pour certains, de l'amour. Cette reconnaissance peut permettre de compenser certains doutes qui fragilisent les salariés (« Suis-je à la hauteur ? Suis-je un bon professionnel ? »), de répondre à l'injonction de performance (« Il faut que je sois le meilleur, le premier ! »). Plus les individus sont porteurs de ces failles, plus ils sont dépendants de cette quête. Il leur sera d'autant plus difficile de renoncer aux sirènes de cette forme de management que celui-ci propose au moins deux types de récompenses particulièrement appréciées sur le plan du narcissisme :

- un sentiment de toute-puissance en s'identifiant aux ambitions de l'entreprise ;
- une reconnaissance égotique, l'amour en échange du don de soi.

Des salariés à bout de souffle ?

En jouant ainsi sur les idéaux et sur la valorisation de l'ego, le management néolibéral interpelle les structures profondes du soi, tout en envahissant l'intimité des sujets. Ce jeu de valorisation de l'ego est le plus souvent inconscient de la part des managers, ces derniers étant eux-mêmes en prise avec ce mécanisme égotique. Il peut toutefois devenir manipulateur et exercer une certaine forme de violence sur la psyché des collaborateurs. Cette forme de violence est d'autant plus sournoise qu'elle se présente toujours sous un aspect séduisant. En effet, on laisse entendre au collaborateur qu'une adhésion sans réserve aux buts de l'organisation pourrait lui permettre d'accéder à la reconnaissance éternelle de l'organisation, à une sorte de « bonheur » suprême. Ce discours cache en réalité une intention moins séduisante car elle cherche à capter définitivement la conscience du collaborateur pour en tirer le maximum. L'actualité relative aux risques psychosociaux illustre à quel point ce mécanisme peut conduire à la « carbonisation psychique » (*burn-out*) : en plaçant la barre de la

performance de plus en plus haut (« Toujours plus, toujours plus vite »), les organisations mettent les individus dans des situations qui confinent à l'impossible et qui leur font atteindre leurs limites.

Mis en face de leurs limites par leurs managers, les salariés sont d'autant plus désabusés qu'ils ne reçoivent pas de « retour » en termes de reconnaissance : ni retour concret (augmentation de salaire) ni retour symbolique (valorisation de l'ego). Le mode de management néolibéral fait de moins en moins rêver ; pire, il agace, particulièrement dès lors que ses tentatives de manipulation de l'ego sont mises à jour. Les salariés commencent à prendre du recul et s'interrogent sur certaines disparités : augmentation des dividendes des actionnaires au détriment des augmentations salariales, parachutes dorés pour dirigeants défaillants, « anthropophagie » des restructurations d'entreprise au détriment de leurs emplois, etc. Aussi se posent-ils la question de savoir s'ils ne seraient pas en train de se faire duper par l'organisation. La confiance vient à manquer, les organisations et leur management sont remis en cause. Les salariés sont lassés par le cynisme de leur direction. Cette perception semble encore plus aiguisée pour les jeunes générations qui entrent dans l'entreprise avec un certain scepticisme, promptes à en percevoir les incohérences. Beaucoup de salariés s'engagent discrètement sur la voie de la distanciation et du désengagement. Les valeurs qui fondaient le travail se désagrègent à travers la prise de conscience de l'illusion sur laquelle semble basé le mode de management néolibéral.

Force est de constater que les salariés remettent de plus en plus en cause :

- **Le double langage :** plus on parle des « valeurs » de l'entreprise, moins on s'y tient. Un seul exemple : on prêche la fidélité…, mais bien malin celui ou celle qui peut dire aujourd'hui si son entreprise ou son activité ne sera pas vendue, délocalisée, restructurée ou refondue dans les six mois qui viennent, les passant sans scrupule par pertes et profits !

- **Le processus décisionnel :** comme on travaille à court terme, seule une poignée de cadres stratégiques participe effectivement au devenir de l'entreprise ; les autres constituent les hommes de troupe à qui on demande de suivre !
- **La détermination des niveaux de salaires** n'appartient plus à la sphère du rationnel, et les écarts que l'on peut désormais constater minent la relation de confiance, plus en profondeur que l'on ne le croit habituellement.
- **L'exercice annuel d'évaluation des performances** devient, dans bien des cas, un outil de *turnover* imposé ou de management par le stress, alors qu'il devrait être un moyen réel de progression professionnelle et d'évolution salariale. Comment ne pas s'étonner que les salariés se détournent de l'idée d'entreprise que l'on cherche à leur imposer et qu'ils en viennent à opter pour la position ou, plus exactement, l'attitude du « démissionnaire » ?

De l'adhésion… à la démission : le syndrome « bonjour paresse »

Il est possible, simultanément, de ne plus croire aux beaux discours des « prêtres » de l'entreprise néolibérale mais de toujours avoir la foi en un idéal de travail qui épanouit. Le succès de librairie de l'ouvrage de Corinne Maier en 2004, *Bonjour paresse*, en est une belle illustration. Ce livre traduit l'état d'esprit de toute une frange de salariés qui ont cessé de « croire en l'entreprise »[1]. Ce livre offre une idée de la représentation que certains peuvent se faire de leur vie au travail et en entreprise, parce qu'ils ne « gobent » plus les discours que leur servent leurs dirigeants et leurs managers. Quelle représentation de l'entreprise ce livre renvoie-t-il ? L'entreprise a cessé d'être le lieu de l'excellence : elle exige toujours plus de diplômes pour des fonctions de moins en moins gratifiantes. La méritocratie a vécu, le diplôme et

1. Corinne Maier, *Bonjour paresse : de l'art et la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Paris, Michalon, 2004.

les réseaux relationnels l'emportent largement sur la compétence ; ainsi, le « cadre maison » a peu chance de se réaliser professionnellement. À quoi bon faire des efforts s'il n'y a plus la « carotte » de la carrière, la reconnaissance du travail accompli ?

Cette représentation illustre la manière dont de plus en plus de salariés disqualifient leur entreprise en tant que « partenaire » susceptible de contribuer à construire leur identité au travail. L'état d'esprit de ces salariés types, que nous dénommons « démissionnaires », présente les caractéristiques suivantes :

- **Une image de soi au travail dévalorisée :** de plus en plus de salariés acceptent un emploi « faute de mieux », sans s'intéresser à leur travail. Certains se font une raison, mais d'autres, avec le temps, deviennent aigris : ils reprochent à l'entreprise qui les emploie de les empêcher de réussir leur vie comme ils le souhaitaient ; ils adoptent alors la « position du démissionnaire ».
- **Un manque de reconnaissance :** ce décalage est d'autant plus fort que la course au diplôme, bien française, se heurte à la nécessité de trouver un emploi. Nombre d'individus sont en effet amenés à accepter un emploi pour lequel ils sont manifestement surqualifiés. Ils ont alors le sentiment de ne pas être reconnus à leur niveau de compétence et se montrent d'autant plus frustrés que, plus le temps passe, moins il y a de perspectives d'évolution correspondant à leur formation initiale, ce qui accentue leur position de démissionnaires.
- **Une perte de sens :** le travail devient ainsi totalement vide de sens, inutile, absurde parce qu'éloigné des centres d'intérêt intellectuels ; son seul intérêt réside dans la paye à la fin du mois.
- **Une perte d'identification à un collectif :** ce travail pourrait être compensé par la richesse des relations interpersonnelles, mais il n'en est rien. Les « chefs » apparaissent incultes (puisqu'ils sont parfois moins diplômés que les individus surqualifiés), les « militants » (représentants du personnel) sont perçus en dehors

du coup, soit cabrés sur des combats d'arrière-garde qui n'ont plus de sens pour les nouvelles générations, soit décalés par rapport au vécu de ces démissionnaires.

- **Le nihilisme :** confrontés à un monde qui s'est montré dur à leur égard, les démissionnaires n'ont pas de cadeau à faire à l'entreprise. Il n'est pas question d'essayer de se battre pour construire une société plus juste, plus solidaire, etc., comme l'avait tenté la génération précédente ; il est plutôt question de protéger, vis-à-vis de l'entreprise, son « cocon » en se focalisant sur ses intérêts personnels.
- **La défiance vis-à-vis du management :** l'attitude des démissionnaires se trouve encouragée par les déficiences comportementales du management (manque d'exemplarité, décisions absurdes et contradictoires, attitudes hypocrites, incapacité à reconnaître et à rétribuer les individus à la hauteur de leur contribution).

La dégradation des conditions de travail : un phénomène socio-organisationnel

Dans son ouvrage[1], Philippe Askenazy confirme qu'il est systématiquement démontré, au travers de nombreuses études, que la dégradation (ou l'amélioration) des conditions de travail ne concerne que très rarement des individus isolés car elle est toujours un phénomène socio-organisationnel, c'est-à-dire qui concerne un collectif de salariés au sein et à cause de l'organisation. Sans nier l'influence de certaines dimensions individuelles, le *job design*[2] de l'organisation du travail, tel que l'a déterminé l'employeur, est un facteur déterminant du malaise ou du bien-être collectif des travailleurs.

1. Philippe Askenazy, *Les désordres du travail*, *op. cit.*
2. Le *job design* est, au sein d'une organisation, l'architecture des activités déclinées en postes de travail situés à la croisée des processus et de l'organigramme.

Il en est ainsi des nouvelles formes d'organisation liées au productivisme moderne : une étude[1] met ainsi en évidence que l'organisation du travail en « juste-à-temps » et la rotation de postes sont fortement corrélées à un risque accru (entre 20 et 60 %) de *cumulative trauma disorders*. À l'inverse, ces corrélations sont quasi inexistantes pour les pratiques plus traditionnelles (démarche de qualité, travail en équipe). Plusieurs autres enquêtes montrent que les organisations qui incluent normes de qualité, rotation de postes et flexibilité du temps de travail (horaire ou jours) engendrent un surcroît des accidents de travail de 15 à 30 %. En effet, les indicateurs de charge mentale sont plus dégradés lorsque le salarié doit respecter des normes de qualité ou pratiquer la polyvalence. Avatar du « juste-à-temps », la flexibilité du temps de travail se traduit par une plus grande pression temporelle (le travail dans l'urgence), mais aussi par des tensions supplémentaires : tensions avec les collègues et la hiérarchie, manque de temps pour effectuer son travail ou, pire, exposition à des ordres contradictoires ! À la fin des années quatre-vingt-dix, aux États-Unis comme en France, les principales composantes du productivisme moderne s'accompagnent statistiquement d'une intensification du travail ou d'une dégradation de la santé et/ou de la sécurité. Selon les résultats des études statistiques, le coupable serait le productivisme moderne, véritable néo-stakhanovisme.

La désorganisation des organisations innovantes

Parallèlement à la lecture des statistiques, il peut être utile d'écouter ce que les salariés pensent de ces organisations du productivisme moderne qui se prétendent innovantes. Au cours d'audits de performance sociale, les salariés témoignent de plus en plus souvent d'une désorganisation peu compatible avec les objectifs d'optimisation et de fluidité affichés par les promoteurs de ces organisations : ordres contradictoires, procédures routinières vidées de leur sens initial,

1. "Survey of Employers Providing Training" (SEPT), 1993.

managers non légitimes, tension dans l'entreprise, etc. La dégradation des conditions de travail peut alors être considérée non comme un élément inhérent au productivisme moderne, mais comme la résultante d'une prise en compte insuffisante du facteur humain au sein d'entreprises trop peu sensibilisées à ces questions et plus obnubilées par les ratios financiers que par les ratios opérationnels. Paradoxalement, l'*a priori* selon lequel les nouvelles pratiques imposées par le législateur (comme les lois Aubry sur la RTT ou réduction du temps de travail) seraient favorables aux salariés a pu amener certains employeurs à négliger les conditions de travail.

La RTT s'est avérée un instrument utile pour approfondir l'innovation organisationnelle avec le développement de la polyvalence, en assouplissant le droit du travail. Mais les études révèlent une intensification des rythmes d'autant plus forte que les entreprises n'ont procédé qu'à peu d'embauches pour accompagner la RTT. Au lieu de permettre une amélioration des conditions de travail, l'application des lois Aubry se serait traduite par la dégradation de la situation des travailleurs les plus fragiles. Selon une enquête[1] effectuée à la suite de la RTT, la plupart des indicateurs d'intensité du travail se sont détériorés. La RTT se traduit par un surcroît de stress pour plus de 30 % des travailleurs ; la tension entre collègues augmente, même si les salariés se sentent plus autonomes.

Est-il possible de réformer les conditions de travail sans renoncer au productivisme ? Une entreprise qui accepte une vraie réflexion et des investissements significatifs sur la qualité du travail peut en théorie réduire significativement les contraintes physiques et mentales, ainsi que les risques que subit le salarié, sans remettre en cause les objectifs globaux de l'organisation de la production. L'impact financier, s'il est un coût au départ à court terme (formation, reconfiguration des postes, etc.), n'affecte généralement pas la productivité, bien au contraire : celle-ci semblerait s'améliorer sur le long terme.

1. Citée dans le livre de Philippe Askenazy, *Les désordres du travail, op. cit.*

Dans un environnement plus sûr et moins contraignant, la motivation et l'engagement des salariés progressent, l'absentéisme régresse et les entreprises ne subissent plus les coûts des accidents et des maladies du travail. Nous allons voir que réformer les conditions de travail n'est pas une utopie réservée à quelques entreprises privilégiées. L'exemple américain qui suit en est la preuve.

Productivisme moderne : l'exemple américain

Productivisme et conditions de travail favorables sont-ils compatibles ? Oui, si l'on en juge l'exemple américain. Les employeurs américains ont cherché à réduire d'eux-mêmes les risques au travail, principalement parce qu'ils en ont subi les contraintes ou qu'ils y ont été incités. Devant l'augmentation des malades et des accidentés, combinée aux coûts exorbitants des accidents et des maladies du travail (170 milliards de dollars en 1992, soit 3 % de la richesse nationale), le système américain a réagi par une convergence de réflexion de différents canaux (syndicats, force du marché, États). Les syndicats ont su utiliser Internet, pour appuyer leurs revendications sur l'amélioration des conditions de travail, en publiant les rapports d'enquêtes détaillés des inspecteurs du travail. Ils ont constitué des réseaux de salariés, dépassant le simple périmètre de leur employeur. L'usage des NTIC a permis l'émergence d'une conscience collective sur la dégradation des conditions de travail, particulièrement par l'apparition de *blogs* de salariés dénonçant des conditions de travail désastreuses, ce qui risquait de ternir l'image des organisations incriminées, et a obligé les dirigeants à réagir. L'action conjuguée d'une pression syndicale et, surtout, du marché, des assureurs, des contraintes financières, de la prise de conscience des salariés et de la liberté d'information des agents économiques a poussé à un changement de perspective en matière de conditions de travail au sein des entreprises américaines. Parallèlement, les États-Unis ont connu une période de croissance exceptionnelle, en particulier de croissance de productivité au travail. Le résultat est sans appel : il se concrétise par une

baisse d'un tiers des accidents et des maladies du travail, notamment des TMS. Au total, l'économie américaine aurait ainsi « récupéré » plus de 1 % de PIB…

L'exemple américain vient absolument infirmer le discours selon lequel les entreprises ne peuvent rien faire face aux contraintes économiques. Au contraire, il est possible d'améliorer le sort des salariés sans remettre en cause la dynamique productiviste. C'est même l'inverse qui serait économiquement aberrant. Les organisations innovantes de travail ne sont pas par nature néfastes aux salariés si l'employeur prend en compte la dimension « conditions de travail ». C'est la désorganisation des organisations qui serait bien à la base de leur dangerosité et de leur surcoût. Il est urgent de revoir l'organisation du travail et le *job design* des postes.

Management archaïque et désordres de l'organisation du travail, une spécificité française ?

L'économiste Thomas Philippon éclaire les dysfonctionnements organisationnels sous un autre angle, celui des relations sociales qui seraient particulièrement médiocres, comparées aux pays occidentaux, du fait d'un management archaïque, spécifiquement français[1]. Pour cet auteur, on a affaire à *« une crise non pas du désir individuel de travailler, mais de la capacité à travailler ensemble »*. Cela est dû à un modèle hiérarchique traditionnel favorisant la méfiance et le manque de délégation, à la persistance d'un système bureaucratique paralysant et, enfin, à une absence de renouvellement des élites qui, dans les PME particulièrement, se traduit par un capitalisme d'héritiers qui maintient le *statu quo*. Il réside dans les entreprises françaises traditionnelles une contradiction entre l'autonomie et l'initiative que le management prétend demander à chacun et une structure pyramidale qui demeure forte. Ainsi, selon plusieurs

1. Thomas Philippon, *Un capitalisme d'héritiers, la crise française du travail*, Le Seuil, 2007.

enquêtes[1], la France est 57e, sur 60 pays, pour la qualité des relations sociales (dernière des pays riches). D'autres sondages auprès des salariés montrent que la France arrive dernière des pays européens pour « la liberté de prendre des décisions dans son travail » et avant-dernière (devant la Grèce) pour la « satisfaction dans son travail », que l'on soit manager ou salarié. Dans les 20 premières entreprises où il fait bon travailler en France, on trouve 12 entreprises américaines (3 aux premières places) et seulement 5 françaises. Pour l'économiste, il existe bien une relation directe et stable entre les pratiques managériales et les entreprises où « il fait bon travailler ». Ce management bureaucratique vient certainement renforcer la mauvaise image dont pâtissent déjà les entreprises dans notre pays, relayées par le peu d'implication de l'État et des pouvoirs publics.

En France, le peu d'intérêt de l'État pour les conditions de travail, l'absence de publicité des rapports d'inspection du travail ou, encore, le manque d'efficacité apparent de la branche AT-MP (accidents du travail-maladies professionnelles) suggèrent que le système institutionnel ne peut générer une réaction automatique face à la montée de la pénibilité des risques au travail. Même chose pour les syndicats et les politiques. Les employeurs sont, quant à eux, généralement peu sensibilisés aux conditions de travail. Ils procèdent souvent par déni des difficultés. Les calculs coûts-avantages, qui révèlent souvent à l'employeur les bénéfices qu'il pourrait retirer d'un effort de prévention, ne font pas partie de la culture managériale française. Il reste plus facile de répercuter sur la collectivité le fardeau financier que de s'attaquer au problème. Du côté des salariés, on n'assiste pas, comme aux États-Unis, à une prise de conscience collective des mécanismes propres à l'entreprise qui les emploie. Internet pourrait être un média pertinent, mais le taux d'équipement informatique des salariés français demeure encore

1. Citées dans le livre de Thomas Philippon.

inférieur à celui des salariés américains. En outre, le salarié français restant individualiste, il a tendance à se méfier des mécanismes de défense collective.

L'amélioration des conditions de travail ne se fera pas sans une triple prise de conscience. Premièrement, il ne faut pas se voiler la face : la pénibilité du travail s'accroît en France depuis plus de dix ans, à la fois subjectivement (à travers les déclarations des salariés) et objectivement (à travers des indicateurs statistiques comme ceux qui mesurent les TMS). Rappelons-le, les Français figurent parmi les travailleurs les plus productifs au monde, devant les Américains, mais il serait déplacé d'en tirer une quelconque fierté au vu de la croissance des pathologies du travail. Deuxièmement, ce constat s'explique par un problème collectif de « qualité » du travail. Les formes modernes du productivisme induisent, en particulier, une intensification du travail. Cette dernière se traduit, du fait de l'absence de prise en compte du « facteur humain » lors des changements organisationnels, par une dégradation des conditions de travail, de la santé et de la sécurité des travailleurs, et donc par une augmentation du stress au travail. Troisièmement, il n'y a pas de fatalisme. Il faut rompre avec la logique de déresponsabilisation des acteurs qui domine aujourd'hui. Un autre équilibre économique peut être atteint. Pour des performances globales similaires et par une réflexion et des investissements dans leurs organisations, les entreprises peuvent réduire significativement la pénibilité, et particulièrement les risques d'accidents et de maladie du travail. L'absence d'action et de prévention sur des conditions de travail dégradées induit des gaspillages humains et financiers : absentéisme, *turnover*, désengagement, maladies et accidents du travail dont la charge est supportée par la collectivité et, par conséquent, par les organisations, sans que l'on puisse en préciser le volume et l'évolution.

Pourtant, un équilibre « gagnant-gagnant » est envisageable. La mise en œuvre d'une politique de prévention, assurant de bonnes conditions de travail et d'identification des stresseurs qui permettraient de

traiter les facteurs de stress au travail, engendrerait certes des coûts à court terme pour les organisations, mais minimes au regard des gains de productivité qu'ils susciteraient à moyen terme, sans compter le « mieux-être » au travail qu'elle entraînerait pour les salariés. Une telle politique n'est pas utopiste : aux États-Unis, la mécanique libérale a réussi à inciter les entreprises américaines à changer d'équilibre sans obérer leur performance financière. La question du travail en France doit revenir au centre du débat social pour déterminer les moyens d'action les plus pertinents, et ce, afin de rénover les conditions de travail et diminuer le stress organisationnel. Cet ouvrage a pour ambition d'y contribuer.

Reconnaissance du stress professionnel, un progrès social vers le bien-être ?

En ce sens, la toute récente reconnaissance du stress au travail constitue un indéniable progrès social. Être sensible à cette souffrance, pouvoir la nommer, c'est admettre que la dimension aliénante du travail n'est pas acceptable dans une société moderne. C'est donc vouloir renforcer sa dimension noble, constructive et créatrice de valeur pour tous, pas seulement pour l'actionnaire. C'est ouvrir les portes de l'entreprise à un certain bien-être. La responsabilité de l'entreprise, de son dirigeant et de ses décideurs, en la matière, est moins de guérir que de prévenir, de parer aux dysfonctionnements organisationnels tout en anticipant les changements. Le défi posé aux entreprises n'est pas de multiplier les cellules psychologiques, même si elles sont parfois nécessaires. Il est de créer les conditions d'un mieux-être qui permettra de réduire les décalages entre discours et réalité, d'améliorer les relations sociales, de redonner du sens au travail, en permettant que chacun ait vraiment le sentiment que sa contribution au projet collectif est reconnue.

Chapitre 2

Stress au travail : de quoi parle-t-on au juste ?

Pour intervenir à bon escient sur le stress au travail, il faut d'abord être en capacité de le repérer. Il est nécessaire de comprendre ses origines – multiples –, son fonctionnement – souvent complexe – et avoir à l'esprit ses conséquences – parfois dramatiques. Ce chapitre propose de balayer les principales approches permettant d'appréhender le stress au travail. Bien que partielles, mais loin d'être en opposition, ces approches doivent être mises en complémentarité pour conduire une action efficace contre le stress au travail. Nous montrerons que chacune ayant un champ d'action bien spécifique, elles doivent être utilisées seulement pour ce qu'elles sont censées permettre d'appréhender et pas pour autre chose. Enfin, le stress au travail étant, de notre point de vue, spécifique à la façon dont est organisé le travail au sein des entreprises, organisations à but éminemment lucratif, nous clôturerons ce chapitre en montrant qu'il est nécessaire d'intégrer la dimension humaine dans la notion de performance : notre propos montrera qu'il est possible d'avoir une autre vision de la performance que la seule performance économique, au travers de la notion de performance sociale.

Du concept aux symptômes

Il était une fois, le stress…

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le mot « stress », qui veut dire « contrainte » en anglais, n'est pas un néologisme récent. Ce mot, d'origine française, est attesté en anglais dès le XIVe siècle. Il est la réduction d'un autre mot anglais datant du XIIIe, *distress*, qui a d'abord signifié « épreuve, affliction », puis « pression, contrainte, surmenage, agression ». *Distress* est lui-même emprunté à deux mots de l'ancien français : *destrece* (« détresse ») et *estrece* (« étroitesse, oppression »). Ces deux mots évoquent déjà les deux dimensions psychiques et physiques du stress[1]. Ainsi, les sentiments d'oppression physique et psychique, conséquence d'un surmenage ou d'une agression, ne sont guère une primauté de notre époque. Le langage sait les nommer depuis déjà plus de huit siècles. Toutefois, après une longue période durant laquelle les deux mots d'ancien français tombent en désuétude, le mot réapparaît en France dans la langue courante sous sa forme anglicisée, aux environs des années 1950, juste après que le « père du stress », l'endocrinologue canadien Hans Selye, lui a donné, dans les années trente, le sens de *« réponse de l'organisme aux facteurs d'agression physiologiques et psychologiques, ainsi qu'aux émotions qui nécessitent une adaptation »*.

Le stress est indispensable à la vie, voire à la survie. Sa fonction consiste à aider l'organisme à s'adapter pour parer à une agression ou à un danger imminent. Le stress est ainsi la réponse de cet organisme pour maintenir l'équilibre biologique dans un état fonctionnel. Selye définit lui-même le stress comme la *« réponse non spécifique de l'organisme face à une demande »*. Lorsque l'organisme subit un stress, il libère toujours les mêmes substances (neuromédiateurs et hormones), quelle qu'en soit la cause : c'est la raison pour laquelle

1. Source : *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, sous la direction d'Alain Rey.

Selye parle d'une réaction « non spécifique ». Si ces substances sont « consommées » (sources de stress peu nombreuses et associées à une activité physique), il n'y a pour ainsi dire pas de toxicité. Isolé et associé à une dépense d'énergie, le stress permet d'augmenter la performance de l'organisme, c'est alors un moteur de l'action. Si ces substances sont sécrétées en grande quantité et non associées à une activité physique, elles s'accumulent et deviennent toxiques pour l'organisme qui les a secrétées. Il est admis que l'organisme humain peut résister à cinq/sept sources de stress par semaine. La toxicité et, donc, les pathologies qui en découlent viennent du fait que notre organisme subit parfois jusqu'à cinquante sources de stress par jour[1].

Les substances biologico-chimiques impliquées dans le mécanisme du stress peuvent ainsi :

- augmenter la performance humaine en cas de stress aigu (meilleure oxygénation du sang, taux de sucre plus élevé, débit sanguin plus important, optimisation du fonctionnement du cerveau, diminution de la douleur en cas de blessure, moindre risque d'hémorragie en cas de plaie…) ;
- s'avérer toxiques lorsqu'elles s'accumulent dans le cas du stress chronique (risque de survenue de diabète, d'hypertension, de formation de caillots…).

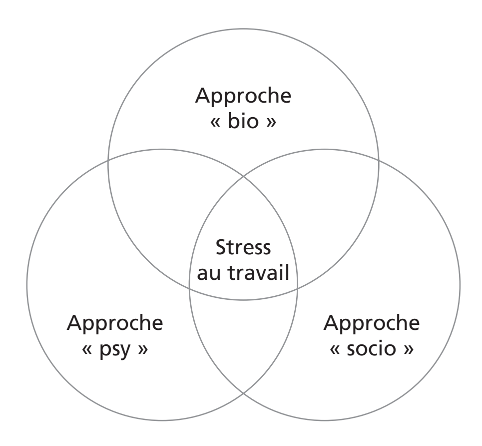
Qu'est-ce que le stress au travail ?

Le stress étant un phénomène bio-psycho-social, il est difficile à cerner en une seule définition. Nous ne revenons pas ici sur les multiples définitions telles qu'abordées en introduction. Nous allons toutefois recentrer le propos sur les trois approches (« bio », « psycho » et « sociale ») qui coexistent pour décrire la « mécanique » du stress. Nous verrons que ces trois approches sont à la fois insuffisantes,

1. Selon le Dr Philippe Rodet, in *Le stress, nouvelles voies*, Le Fallois, 2007.

prises séparément, mais néanmoins complémentaires quand elles tentent de poser le diagnostic d'une situation de stress au travail. Elles sont insuffisantes quand elles prétendent dépasser les frontières qu'elles se donnent elles-mêmes. En effet, à quoi bon chercher à appréhender le stress au travail sur un collectif de travail avec une méthode centrée sur l'individu ? À quoi bon adopter une méthode psychologique qui sonde l'inconscient des individus lorsqu'une simple analyse socio-organisationnelle suffit à révéler les dysfonctionnements de l'organisation qui génèrent les principaux stresseurs ? Et comment avoir une action préventive sur les causes du stress avec la seule approche clinique du médecin du travail, essentiellement curative (cas du stress chronique) ?

Figure 1. Les trois approches du stress au travail



Ces trois approches que sont l'approche physiologique (« bio »), l'approche psychologique (« psycho ») et l'approche socio-organisationnelle (« sociale ») sont néanmoins complémentaires dès lors que l'on cherche à avoir une approche exhaustive du phénomène de stress au travail. Dans cet ouvrage, nous nous focaliserons plus particulièrement sur la dernière approche.

L'approche physiologique du stress au travail

Revenons d'abord sur l'approche physiologique de la mécanique du stress. Nous l'avons vu précédemment, pour Selye le stress est une *« réponse non spécifique de l'organisme face à une demande »*. Il est à l'origine du concept de « syndrome général d'adaptation », qui décrit les trois phases de réactions successives de l'organisme face à une situation stressante (alarme, résistance, épuisement) :

- **Phase 1, réaction d'alarme :** dès la confrontation à une situation identifiée comme stressante, l'organisme se prépare à réagir.
- **Phase 2, réaction de résistance :** l'organisme réagit et résiste à la situation.
- **Phase 3, réaction d'épuisement :** si la situation stressante se prolonge encore ou s'intensifie, les capacités de l'organisme peuvent être débordées ; c'est l'état de stress chronique, l'organisme s'épuise.

Le détail de la mécanique physiologique du stress est décrit dans l'encadré ci-après.

La mécanique physiologique du stress

Phase 1, réaction d'alarme. Lors de la réaction d'alarme, des hormones sont libérées par l'organisme *via* la glande médullosurrénale, située au-dessus des reins : ce sont les catécholamines. Ces hormones augmentent la fréquence cardiaque, la tension artérielle, les niveaux de vigilance, la température corporelle ; elles provoquent également une vasodilatation des vaisseaux des muscles. L'ensemble de ces modifications amènent l'oxygène aux muscles et au cœur, ce qui permet de préparer l'organisme à réagir.

Phase 2, réaction de résistance. Après la réaction d'alarme, l'axe corticotrope (neuro-hormonal) est activé ; il prépare l'organisme aux dépenses énergétiques qui seront nécessaires à la réponse au stress. D'autres hormones, les glucocorticoïdes, sont alors sécrétées : elles augmentent le taux de sucre dans le sang, ce qui permet d'apporter l'énergie suffisante pour les muscles, le cœur et le cerveau.

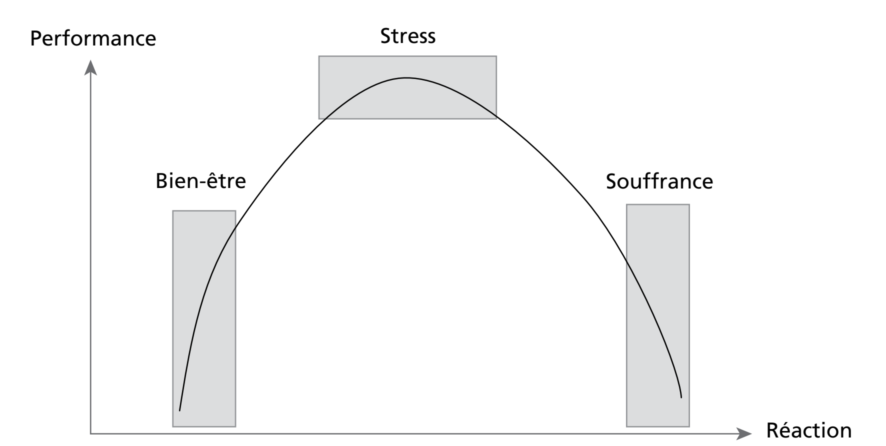
.../...

…/…

Phase 3, réaction d'épuisement. Si la situation stressante se prolonge ou s'intensifie, l'organisme est débordé, il passe en état de stress chronique. Afin de faire face à cette situation, l'organisme se met à produire encore plus d'hormones. Le système de régulation du système nerveux central perd de son efficience en devenant moins sensible aux glucocorticoïdes, alors que leur taux augmente dans le sang. L'organisme, submergé d'hormones, est en permanence sollicité. Il s'épuise.

Si l'on associe ces trois phases à la notion de performance au travail, on peut schématiser le mécanisme de la façon qui suit.

Figure 2. La courbe du stress en situation de performance



Le stress est la réponse de l'organisme à une « sollicitation », à chaque fois différente : le froid, la chaleur, le chagrin, l'effort physique, une agression psychique. Le stress est au cœur du dispositif d'adaptation permettant de faire face à tout type de sollicitations : c'est la réponse qui représente le stress, non la sollicitation. Quand la sollicitation est forte, la réponse est forte. L'organisme fournit un effort approprié pour réagir et répondre aux sollicitations, afin de maintenir son état d'équilibre. Il s'agit pour l'organisme de maintenir sa stabilité, son

état d'homéostasie : l'homéostasie est la constance ou la stabilité d'un certain nombre de paramètres de l'organisme (la température corporelle, le taux de glucose, etc.). Le stress n'est pas, par conséquent, un phénomène à éviter à tout prix. Il s'agit plutôt de s'assurer que l'organisme évite d'en faire trop ou pas assez. Le stress devient toxique dès lors que l'organisme entre en déséquilibre et supporte une surcharge de sollicitations au regard de sa capacité à y répondre.

Les termes de « bon » et « mauvais » stress sont souvent employés pour évoquer le stress au travail. Le « bon stress » permettrait une grande implication au travail et une forte motivation, tandis que le « mauvais stress » rendrait malade. Or, il n'y a scientifiquement ni « bon » ni « mauvais » stress, mais un phénomène d'adaptation du corps rendu nécessaire par les sollicitations de l'environnement. On peut en revanche différencier l'état de stress aigu de l'état de stress chronique, qui ont des effets différents sur la santé.

Rappelons-le, l'état de stress aigu au travail correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ou un enjeu ponctuel (prise de parole en public, remise urgente d'un rapport, changement de poste de travail non choisi…). Quand cette situation de stress prend fin, les symptômes de stress s'arrêtent, généralement, peu de temps après. L'état de stress chronique, quant à lui, est une réponse de notre corps à une situation de stress qui s'inscrit dans la durée : c'est le cas quand, tous les jours au travail, nous avons l'impression que ce qui nous est demandé dans le cadre professionnel excède nos capacités. Ce type de situation de stress chronique, même lorsqu'il est choisi, est toujours délétère pour la santé.

Dans le monde des organisations et des entreprises, les médecins du travail sont les seuls qualifiés et les plus à mêmes de détecter les signes ou symptômes révélant cette dernière éventualité de stress chronique au travail. Lorsqu'ils se révèlent durant le diagnostic clinique conduit par le médecin du travail, il est, hélas, souvent déjà trop tard, la seule action possible étant curative. Toutefois, bien que le

médecin du travail conduise une démarche individuelle et clinique, le constat qu'il peut être amené à faire de la répétition de symptômes similaires auprès de plusieurs salariés, au sein d'une même entreprise, peut lui laisser à penser qu'il est le témoin des conséquences d'une organisation du travail qui génère des conditions de travail pesant sur la santé des travailleurs qui la composent. Il peut alors jouer un rôle d'alerte auprès du dirigeant ou des décideurs.

L'approche physiologique met en exergue les mécanismes du stress, elle peut révéler dans le monde du travail les conséquences toxiques d'un excès de stress suscité par un environnement inapproprié. Mais il est parfois difficile de faire la part des choses entre environnement de travail et tout autre environnement (familial, sociétal, environnemental…). C'est toutefois l'approche psychologique qui permet de déterminer dans quelle mesure l'environnement de travail – ou les autres – est à mettre en cause dans la réaction d'adaptation psychique de l'individu en situation de stress.

L'approche psychologique du stress au travail

Selon l'approche physiologique du stress, nous avons vu que peu importe la nature de sollicitation de l'environnement : la source de stress peut être d'origine physique ou psychique, elle peut être interne ou externe, objective ou subjective, plaisante ou déplaisante. La réponse d'adaptation de l'organisme sera toujours la même, quelle que soit la sollicitation : elle est « non spécifique ». La seule chose qui compte, c'est l'intensité de la demande de réajustement ou d'adaptation et sa fréquence. Toutefois, les organismes ne réagissent pas de la même façon lorsqu'ils sont confrontés aux sollicitations de même type. Ainsi, certains individus subissent le stress, alors que d'autres non, du fait de variables individuelles différenciées. Ces différences individuelles ne peuvent être expliquées uniquement par une capacité biologique d'adaptabilité différente ; elles trouvent aussi une explication psychologique, du fait que certains individus parviennent à moduler psychiquement leur stress et à en

diminuer son impact. Nous allons voir, en effet, que selon l'approche psychologique ce qui importe, c'est la possibilité d'interprétation que l'individu fait des sollicitations de l'environnement et de sa capacité à gérer ces sollicitations.

La contribution la plus significative est celle du psychologue Richard S. Lazarus. Celui-ci est le premier à montrer, à partir de 1984, que le stress ne peut être envisagé par le seul lien de cause à effet, du type « sollicitation » → « réaction ». Selon ce psychologue, il existerait un processus perceptif dynamique, différencié individuellement, qui est plus important que la sollicitation provoquant le stress lui-même. Hans Selye avait lui aussi pointé les lacunes de sa propre théorie en affirmant à la fin de sa vie : *« Le stress, ça n'existe pas, c'est une abstraction. »* Par cette affirmation, il suggérait que la sollicitation qui provoque le stress n'existe pas en soi objectivement dans l'environnement, mais plutôt qu'elle est telle que perçue subjectivement par l'individu. L'individu ne subit pas passivement les sollicitations de son environnement, il donne du sens aux informations qui l'entourent, en en privilégiant certaines, tout en en négligeant d'autres. C'est dans cette perspective que l'explication psychologique vient compléter les insuffisances de l'approche physiologique.

Selon Lazarus et Folkman, lorsqu'un individu est soumis à une sollicitation de l'environnement, il procède à une évaluation cognitive, le plus souvent de manière inconsciente. Cette évaluation se conduit en deux temps :

- **En premier lieu, l'individu évalue la situation dans laquelle il se situe**. Pour cette première évaluation, l'individu s'appuie sur des caractéristiques personnelles dénommées « ressources » (capacités perceptives et intellectuelles, personnalité, croyances, humour, état de fatigue…) qui lui permettent de jauger les facteurs environnementaux. Cette évaluation est une première estimation de la situation telle que peut la percevoir l'individu, en fonction de la combinaison de ses ressources, différente d'un individu à l'autre. Certains facteurs environnementaux sont pris en compte

par l'individu, d'autres non. Tout dépend de ce qui est prégnant pour lui. Ce qui fait sens pour l'individu dépend de ses propres ressources personnelles.

- **En second lieu, l'individu évalue ses propres capacités à « faire face » (*coping*) à la sollicitation.** Après avoir choisi la stratégie la plus adéquate pour faire face, l'individu peut réévaluer la situation une nouvelle fois. L'approche de Lazarus et Folkman met à jour une dynamique cyclique qui, grâce à un processus de *feed-back*, permet au sujet de savoir si sa stratégie est efficace. Dès lors que le sujet se croit capable de contrôler la situation qui nécessite une adaptation, alors cette dernière perd son effet perturbateur sur l'organisme. Pour Lazarus, *« il y a stress quand une situation a été évaluée par une personne impliquée et que celle-ci excède, selon elle, ses ressources adaptatives »*.

Le mot *coping* vient du verbe anglais *to cope with* et signifie « faire face à ». Selon Lazarus, les capacités à « faire face » correspondent à l'ensemble des stratégies, en acte ou en pensée, déployées par le sujet pour réduire le stress qu'il subit. Le *coping* vise ainsi à atténuer le lien « stress-détresse ». Le *coping* est mis en œuvre dès lors que l'individu a perçu une demande d'adaptation. Les stratégies d'adaptation visent à diminuer ou à éliminer le stress par un acte cognitif et comportemental comme l'attaque, l'évitement ou la fuite. Elles consistent à agir directement sur la source de stress. Les stratégies d'adaptation sont axées sur la résolution de problème. Parfois, le problème ne peut être changé, et l'individu doit s'en accoutumer tant bien que mal. Les stratégies d'adaptation axées sur les émotions peuvent alors rendre un grand service à l'individu. Elles permettent de diminuer, voire d'éliminer le stress en donnant à l'individu la possibilité de percevoir différemment la source de stress. La relaxation, l'humour, l'expression des émotions, la comparaison sociale sont des stratégies d'adaptation axées sur l'émotion. Pour conclure le propos sur les stratégies de *coping*, le stress provient du fait que l'individu ne se sent pas à la hauteur de ce qu'il pense devoir faire

pour être adapté à la situation rencontrée. Force est de constater que c'est de plus en plus souvent le cas, comme nous l'avons montré précédemment, depuis l'émergence du productivisme moderne : le stress s'accroît au travail dès lors que l'on confie aux salariés des objectifs toujours plus ambitieux avec des moyens de plus en plus réduits…

L'approche socio-organisationnelle du stress au travail

Comme le premier terme de son nom l'indique, l'approche socio-organisationnelle se préoccupe avant tout de comprendre, avec les « canons » de la sociologie, les collectifs humains au travail, pris comme groupes et sous-groupes sociaux (par exemple : les cadres *vs.* les non-cadres, les administratifs *vs.* les opérationnels, les anciens *vs.* les nouveaux entrants…), en relation les uns avec les autres, au sein d'un environnement bien précis, les organisations de travail quelles qu'elles soient (entreprises ou organismes à but non lucratif : associations, ONG, services publics…). De fait, cette approche cherche plus particulièrement à mettre en exergue la résultante des interactions des uns avec les autres, en action et/ou en réaction dans et avec l'organisation.

Comme le second terme de son nom le sous-entend, l'approche socio-organisationnelle s'attache également à établir la performance des organisations avec les « canons » des sciences de gestion ; il s'agit de déterminer dans quelle mesure les interactions des acteurs des groupes sociaux des collectifs de travail sont, dans l'organisation, à la fois efficaces et efficientes :

- **Efficaces :** les interactions entre acteurs permettent-elles d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation avec un meilleur rendement, permettent-elles d'obtenir un résultat suffisamment acceptable, le moins mobilisateur de ressources, c'est-à-dire une performance au moindre coût ?

- **Efficientes :** les interactions entre acteurs permettent-elles d'atteindre ces objectifs en créant de la valeur, c'est-à-dire en permettant une meilleure performance de l'organisation ? Permettent-elles ainsi de dégager de la richesse pour les investisseurs/actionnaires et des atouts susceptibles de générer un avantage compétitif pour l'organisation et ses acteurs ?

L'approche socio-organisationnelle se propose ainsi d'appréhender les facteurs qui nuisent à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation, donc à sa performance. De fait, parce qu'il est avéré que le stress vient perturber la performance professionnelle des individus et, par-delà, des collectifs de travail, l'approche socio-organisationnelle se propose d'intervenir en amont du processus de performance. En d'autres termes, elle cherche à comprendre les causes qui, dans l'environnement de travail, génèrent le stress des salariés et diminuent leur efficacité, en se penchant plus particulièrement sur la façon dont est organisé et réparti le travail entre les acteurs de l'organisation. L'approche socio-organisationnelle ne se préoccupe pas *stricto sensu* d'ergonomie du travail, et donc des TMS en elles-mêmes, même si elle prend en compte leur origine, c'est-à-dire la façon dont le travail prescrit et le *job design* influent sur le comportement et le ressenti des acteurs, particulièrement quand ils subissent des conditions de travail difficiles.

Parce qu'elle cherche à comprendre le ressenti des acteurs de l'organisation – les différents sous-groupes de salariés composant le corps social d'une entreprise –, l'approche socio-organisationnelle s'apparente à l'approche psychologique. En effet, tout comme cette dernière, elle s'intéresse au vécu au travail des salariés et à la façon dont ils se le représentent, toutefois non pas au travers d'une analyse individuelle de ce vécu mais au travers d'une analyse collective. Ce qui prime, c'est le fait social, et non le fait psychologique. De fait, ces deux approches se différencient par leur « angle d'attaque » méthodologique d'étude du vécu des salariés au travail et le type d'analyse et de résultats qui en découlent.

Pour bien comprendre l'importance des différences méthodologiques de chacune de ces deux approches, précisons leur « angle d'attaque » respectif au travers d'un exemple :

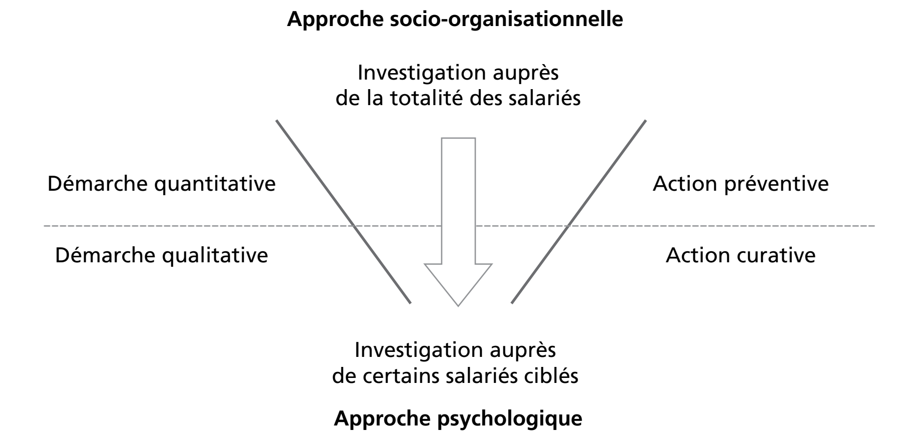
- L'approche psychologique et individuelle du stress au travail va chercher à déterminer ce qui chez tel ou tel individu est vécu comme facteur de stress, et donc ce qui les différencie. Imaginons par exemple, un service commercial composé d'une centaine de salariés dans lequel ont été identifiées des plaintes relatives au stress. Un psychologue du travail, adepte de l'approche psychologique, est mandaté pour conduire une investigation auprès d'une trentaine de salariés au travers d'une série d'entretiens individuels d'environ une heure chacun (il ne pourra pas rencontrer tout le monde, faute de temps et de budget). Il s'aperçoit, au cours de ses investigations, que tel salarié vit comme une pression stressante le fait de voir s'accumuler les dossiers sans qu'il ait le temps de les terminer de façon séquentielle. Il va aussi s'apercevoir que, dans le même service, tel autre salarié vit, quant à lui, comme une pression stressante le fait de devoir attendre que chaque dossier soit terminé pour pouvoir en commencer un autre. Au fil des entretiens, d'autres causes potentielles vont apparaître, sans pour autant qu'elles génèrent de stress pour les salariés interviewés. Au final, le compte rendu du psychologue, effectué sur la base des trente personnes interviewées, fera état de deux cas de salariés stressés par leur travail pour la même cause (le flux irrégulier des dossiers commerciaux à traiter), mais pas pour la même raison (pour l'un, période d'accumulation ; pour l'autre, période d'accalmie), donnant une impression de contradiction.
- Le psychosociologue du travail, adepte de l'approche socio-organisationnelle, va, quant à lui, préparer un questionnaire quantitatif, englobant des questions permettant de documenter un référentiel de mesure des principaux stresseurs organisationnels et sociaux, référentiel qui recouvre l'hypothèse d'investigation qu'il s'est donnée de valider ou d'invalider avec son mandant (dirigeant ou décideur), après un premier entretien exploratoire avec le

manager du service. Le questionnaire, qui nécessite environ 30 minutes pour y répondre, est soumis à l'ensemble des salariés. À l'issue de l'enquête, le psychosociologue peut constater quels sont les stresseurs les plus activés négativement du point de vue du plus grand nombre des salariés. Il rencontre ensuite une dizaine de salariés pour recueillir du *verbatim* qualitatif, en orientant son investigation sur la base des résultats de l'enquête quantitative. Il détermine, au-delà des différences individuelles, quels sont les principaux facteurs de stress qui diminuent la performance de la majorité des salariés, et donc de l'organisation. Dans notre exemple, le sociologue montrera que l'une des sources principales de stress dans le service audité est la surcharge cognitive de travail des salariés. Cette surcharge est provoquée par la mise en œuvre récente d'une démarche qualité obligeant les salariés du service à renseigner une base de données de suivi des contacts, activité administrative venue s'ajouter aux anciennes tâches commerciales sans que les postes aient été redimensionnés ou qu'il y ait eu de recrutement pour absorber cette nouvelle activité…

L'exemple ci-dessus montre à quel point les deux approches sont complémentaires, mais qu'il convient de les articuler pour les rendre efficaces et efficientes. De notre point de vue, il faut raisonner selon le principe de « l'entonnoir » et selon la règle « du quantitatif au qualitatif ». En effet, l'approche quantitative permet très rapidement, grâce au questionnaire quantitatif (que les nouvelles technologies permettent désormais de diffuser très rapidement et avec plus d'objectivité auprès du plus grand nombre), d'avoir un aperçu exhaustif de la pensée sociale d'un groupe de salariés, et donc de connaître quasi instantanément les facteurs de stress qui pèsent sur la majorité des salariés, même si, parmi ces derniers, il n'y a pas d'individus particulièrement stressés. De fait, l'approche socio-organisationnelle est beaucoup plus préventive que curative, comparée à l'approche psychologique. Toutefois, l'approche quantitative ne permet pas d'identifier les cas de stress qui pèsent sur tel ou tel individu, ce que permet l'approche qualitative. L'approche qualitative renseigne plus finement

sur les causes de stress, et surtout sur les tenants et les aboutissants, ce qui permet d'avoir une action beaucoup plus ciblée et curative. Le schéma ci-dessous synthétise l'articulation des approches socio-organisationnelle et psychologique, dans leur double logique d'action préventive et curative.

Figure 3. Articulation des approches socio-organisationnelle et psychologique



L'approche socio-organisationnelle s'attache, ainsi, à cerner les causes issues de l'environnement professionnel qui génèrent du stress auprès du plus grand nombre, et pour des sources spécifiques au travail. Ces causes sont multiples, directes et indirectes. Nous l'avons vu précédemment, le stress résulte de sollicitations provenant d'événements ou de situations ressentis comme une pression, à laquelle l'individu estime ne pas pouvoir faire face. Dans le domaine du travail, ces pressions s'exercent à différents niveaux, elles peuvent s'enchaîner en cascade et se renforcer les unes avec les autres. Avant de repérer et de catégoriser celles sur lesquelles le dirigeant et les décideurs peuvent avoir prise, cernons d'abord quelles sont les pressions qui désormais pèsent sur l'entreprise et, par truchement, sur les travailleurs.

Pressions pesant sur l'entreprise et sur les travailleurs

Pressions sur l'entreprise

L'entreprise subit un nombre de pressions grandissantes qui, pour certaines, rejaillissent sur ses salariés :

- **Pressions économiques :** l'entreprise affronte une concurrence nationale et internationale accrue, due à la mondialisation de l'économie, aux restructurations de grands groupes, aux crises économiques qui s'enchaînent, à la mouvance de plus en plus grande des marchés.
- **Pressions juridiques :** l'entreprise est soumise à nombre de déclarations obligatoires et documents contractuels, au respect de toutes sortes de contraintes légales liées à son activité, à des normes de sécurité, mais aussi à la réglementation sociale comme la durée légale du temps de travail, la sécurité physique et psychique des salariés…
- **Pressions fiscales :** l'entreprise doit s'acquitter de toute sorte d'obligations fiscales telles qu'impôts, TVA, charges sociales, taxes diverses, déclarations obligatoires…
- **Pressions financières :** l'entreprise doit rendre des comptes sur la teneur de ses résultats, de sa rentabilité, de ses pertes et profits, de sa trésorerie, de ses prix d'achat, de ses prix de vente à des investisseurs ou actionnaires de plus en plus exigeants…
- **Pressions sociales :** l'entreprise doit composer avec des syndicats, des crises sociales, une gestion humaine de plus en plus complexe, des difficultés grandissantes pour recruter ou, au contraire, pour garantir la sauvegarde des emplois dont la perte pourrait nuire à sa notoriété, à son image…
- **Pressions écologiques :** l'entreprise est de plus en plus concernée par des problématiques de protection de l'environnement et de développement durable, par la nécessité de procéder à des économies d'énergie, de respecter des normes de pollution, des contraintes de fabrication…

Ces pressions sont, pour certaines d'entre elles, d'apparition récente. Elles obligent les entreprises à les prendre en compte sans un grand recul ou une expérience avérée. Elles les poussent, par conséquent, à impliquer leurs salariés pour agir sur celles-ci et les traiter ou les résoudre. Ces pressions s'accumulent entre elles et s'ajoutent aux missions

…/…

…/…

originelles de l'entreprise et de ses salariés, pour le meilleur et pour le pire. Pour le meilleur, par un enrichissement des missions, activités et tâches ; pour le pire, par une surcharge physique et psychique accrue.

Pressions professionnelles sur les salariés

Les pressions professionnelles que subissent les salariés peuvent être regroupées en trois catégories :

- **Éléments physiques liés à l'environnement de travail :** ambiance physique pénible (bruit, lumière, chaleur, humidité, sur-occupation des locaux, pollution), cadences et rythmes de travail (aménagement du temps de travail : posté, de nuit, flexibilité, flux tendu), exposition au danger, isolement physique, pénibilité…
- **Éléments cognitifs et émotionnels liés au travail lui-même :** surcharge ou sous-charge de travail, surcharge cognitive, variabilité et imprévisibilité de la charge de travail, monotonie/répétitivité, faible contrôle/faible autonomie, gravité/visibilité des erreurs possibles, sur/sous-qualification, responsabilités, contraintes de temps/pression, conflits de rôle, qualité des relations individuelles (harcèlement, discrimination, mésententes), difficultés à concilier rôle professionnel et rôle familial, adaptabilité (nouvelles technologies), perte de sens du travail…
- **Éléments socio-organisationnels liés à l'entreprise :** mauvaise communication (avec la hiérarchie), mauvaise ambiance (relations d'autorité, problèmes relationnels et comportementaux, solidarité, harcèlement, intimidation), instabilité organisationnelle (incertitude, précarité de l'emploi), directives incertaines (contradictions, paradoxes), objectifs (flous, irréalistes, incohérents), mauvais *feedback* sur la performance, manque de reconnaissance (réciprocité sociale, iniquité, injustice), manque de perspective d'évolution (carrière), mauvais soutien (écoute, prise en compte des difficultés), ambiguïté des rôles (rôles mal définis), faible implication dans les décisions, manque de formation ou de préparation (technique ou sociale), manque d'informations…

Nous reviendrons par la suite sur ces trois groupes de pressions professionnelles ; nous verrons comment elles peuvent être organisées en familles de stresseurs professionnels au sein de l'organisation

et en indicateurs de mesure du stress socio-organisationnel. Dans l'immédiat, revenons sur ce que nous entendons par performance sociale dans l'organisation.

De la performance économique à la performance sociale

La financiarisation de l'économie a changé la donne en matière de gouvernance[1] d'entreprise. Alors que, jadis, l'entreprise devait être gérée par le dirigeant en « bon père de famille », il s'agit désormais de créer les conditions d'une rentabilité maximale et immédiate pour fidéliser l'investisseur et/ou l'actionnaire. Toutes les ressources de l'entreprise sont dévolues à cette finalité, y compris les ressources humaines (RH). Bien qu'elles soient parfois réduites à une variable d'ajustement, les RH sont de moins en moins perçues comme une source de coûts. Les dirigeants ont désormais intégré qu'elles pouvaient être de véritables gisements de création de valeur, aptes à susciter la rentabilité qui justifie leur situation. Mais comment s'assurer que les RH contribuent réellement et pleinement à cette création de valeur ?

De nombreux économistes et de nombreux chercheurs montrent depuis quelques années le lien qui existe entre le social et l'économique, et plus précisément entre performance économique et performance sociale. Il est un fait acquis que la performance sociale conditionne la performance économique des entreprises, recherches scientifiques et études économiques à la clé. Toutefois, les économistes n'étant pas spécialisés en sciences humaines et sociales, ils ne s'attardent guère sur ce qu'il faut entendre par performance sociale.

1. Gouvernance : « *Ensemble de relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens de les atteindre et de surveiller les performances.* » (Code OCDE 1999)

Il est vrai que tenter de mettre les RH en équation avec les paradigmes de la finance peut sembler vain. Depuis une vingtaine d'années, l'approche financiariste de la variable humaine des organisations se heurte à l'impossibilité de traduire en chiffres ce facteur immatériel. Une approche issue des sciences humaines et sociales – et plus particulièrement celle de la sociologie des organisations – apparaît comme la plus adéquate pour saisir le phénomène social et organisationnel que représente l'homme au travail et, par-là même, ce que l'on appelle la performance sociale. Nous allons nous attarder sur cette dernière, afin de mieux la cerner et de montrer en quoi le stress est susceptible de l'affecter, et donc d'affecter la performance économique des entreprises.

Les parties prenantes impliquées dans la performance sociale

La performance sociale peut être définie comme la résultante de l'interaction de différentes parties prenantes en situation de travail, visant l'atteinte d'objectifs communs d'une même organisation. Il convient de préciser la notion de « parties prenantes » et celle de « résultante de l'interaction » pour mieux comprendre les enjeux de la performance sociale. Les différents groupes d'agents sociaux – ou parties prenantes – en présence sont légitimés par leur organisation d'appartenance qui distribue les rôles et prescrit le travail. Chaque partie prenante se voit ainsi attribuer un « rôle » (des moyens et des pouvoirs) par l'organisation ; ceci détermine et légitime la marge de manœuvre de chacune des parties prenantes dans l'atteinte des objectifs qui leur sont également fixés. Dans cette approche, chaque partie prenante contribue à la performance sociale. Quelles sont donc ces parties prenantes ?

- **La direction générale**. La direction générale fixe la stratégie, la fait valider par les actionnaires (ou l'autorité de tutelle), puis la déploie à l'intérieur de l'organisation. À ce titre, on peut légitimement s'interroger sur sa capacité à présenter un projet mobilisateur, ainsi que les buts poursuivis : quelle va en être la compréhension par le

personnel, quel est le capital de confiance dont jouit la direction, quel est son potentiel de mobilisation des salariés, et donc sa capacité à insuffler le changement ?

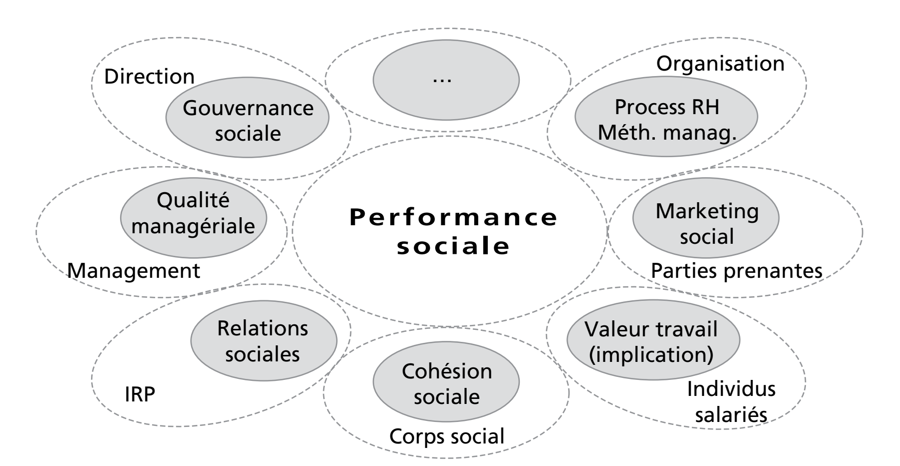
- **Le management**. Le management assure la gestion et la conduite des opérations relatives à la bonne mise en œuvre du projet d'entreprise. Il encadre des personnels dont il doit coordonner et orienter les actions. Sa mission est essentielle en ce qu'il doit, à la fois, décliner les objectifs, les expliquer, stimuler ses collaborateurs, les faire progresser, tout en respectant leurs valeurs. Il doit surtout être légitime – donc crédible – et être un facilitateur dans les difficultés quotidiennes des collaborateurs.
- **Les instances représentatives du personnel (IRP)**. En tant qu'acteurs des relations sociales, les IRP influent sur la qualité du dialogue qui s'instaure avec la direction générale et sur la confiance que le personnel leur accorde. Son rôle consiste à faire valoir les droits et intérêts des collaborateurs, voire à être un véritable partenaire dans la coconstruction du dialogue social.
- **Le corps social**. Le corps social représente la somme des groupes et sous-groupes de salariés qui composent l'organisation, y compris les managers et les dirigeants, vus sous l'angle de leurs caractéristiques socio-organisationnelles : statut, fonction, métier, ancienneté, etc. La cohésion de ces sous-groupes (nouveaux entrants et plus anciens, diplômés et autodidactes, cadres et non-cadres…), liée à leur(s) culture(s), croyances, attitudes, est un élément qui a une influence sur leur adhésion (ou leur opposition) aux finalités de l'entreprise.
- **Les individus composant le corps social**. Ils ont une image (ou représentation) différenciée de leur travail. Celle-ci est, pour chacun d'entre eux, l'héritage de leur formation, de leur vécu et de leurs croyances (valeurs et normes). Leur implication au travail dépend, pour une grande part, de l'adéquation entre cette image et les valeurs prônées par l'entreprise. C'est ainsi qu'à titre individuel, on peut être « motivé par son job » et cependant se sentir

« démobilisé par son entreprise », ce qui conduit, par exemple, à « lever le pied » et chercher à la quitter pour se réaliser ailleurs.

- **L'ensemble des parties prenantes internes** ci-dessus interagissent entre elles en interne et avec d'autres qui sont externes, comme des prestataires ou des organismes externes (clients, fournisseurs, etc.). À ce niveau il est intéressant de se pencher sur la cohérence des interactions entre les parties prenantes internes et externes, au travers de la pertinence de la communication sociale et de son impact réel sur les comportements. N'y a-t-il pas de hiatus entre la communication interne et la communication externe ? Chacun accède-t-il facilement à l'information nécessaire à l'accomplissement de sa tâche ? N'y a-t-il pas un décalage entre le « discours officiel », porté par le management et les actes, et le vécu quotidien sur le terrain, entre l'intranet et l'Internet, entre les plaquettes commerciales et le service réellement apporté aux clients, etc. ?
- **Les méthodes de management et les processus RH**, en partie déterminés par le *job design*, interagissent comme une « personne morale ». Elles peuvent être vécues par les parties prenantes comme des contraintes supplémentaires ou, au contraire, comme des « facilitateurs » au quotidien, dans la recherche d'une performance sociale optimale. L'organisation et l'ordonnancement des tâches sont-ils adéquats et compris ? Favorisent-ils l'innovation ou engendrent-ils de la résistance ? Créent-ils ou diminuent-ils de la valeur pour l'organisation et les individus ?

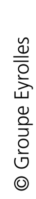
Le schéma ci-après synthétise l'interaction entre les parties prenantes de l'organisation (les pétales de la marguerite) et leur rôle comme facteur contributif à la performance sociale.

Figure 4. La marguerite de la performance sociale



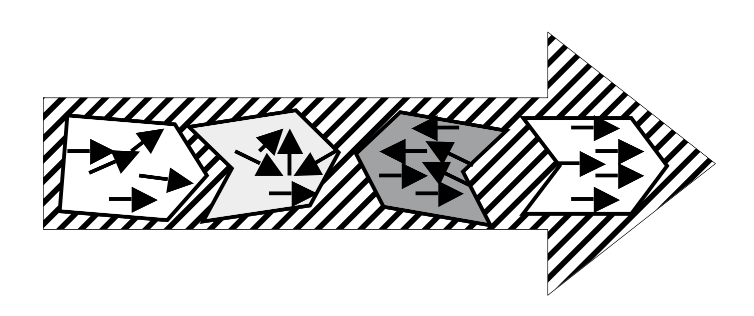
La performance sociale, résultante de l'interaction des parties prenantes

Le courant de pensée et de recherche dit « interactionniste » a apporté une contribution significative à la compréhension de la construction de la performance sociale. L'interaction sociale suppose qu'il y ait au moins deux acteurs, physiquement face à face, reliés par un comportement impliquant des échanges de communication. Chacun des acteurs modifie son comportement de telle sorte qu'il émerge de leur interaction un nouveau comportement dont le résultat est supérieur à la somme des connaissances et compétences engagées par les acteurs, avant leur interaction. Ce « plus » qu'apporte l'interaction donne du sens aux actions individuelles et structure le cadre social où elle se joue. L'éclairage qu'apporte l'interactionnisme permet d'appréhender la performance sociale non pas comme un concept, mais comme un « objet en action » en perpétuelle construction, qui s'épanouit dans un lieu social donné et qui fait sens différemment d'une organisation à l'autre, d'un groupe social à l'autre, d'un individu à l'autre. L'interactionnisme, en mettant en exergue que la performance sociale est singulière à chaque organisation, met le doigt sur un problème épineux : la



mesure de la performance sociale et, par-delà, celle du stress au travail. Nous reviendrons sur ce problème lorsque nous aborderons les enjeux liés à la mesure des phénomènes psychosociaux, et plus particulièrement celui du stress au travail. Le schéma ci-dessous illustre notre propos sur la dynamique des interactions entre individus, groupes d'individus et organisation du travail au sein d'une organisation.

Figure 5. La dynamique des interactions entre collectifs de travail, individus et organisation



La plus grande flèche représente les objectifs de l'organisation (fixés par la direction et mis en œuvre par sa gouvernance) ; les flèches de moyenne taille, au nombre de quatre, représentent les collectifs de travail au sein de l'organisation (par exemple, les différentes directions ou différents services d'une entreprise, animés par un ou plusieurs managers) ; les plus petites flèches symbolisent les individus au travail (les salariés à leur poste).

La dynamique des flèches, quelle que soit leur taille (niveau du collectif de travail ou niveau individuel), ne va pas de soi, comparée à la grande (niveau de l'organisation) ; certaines flèches (petites ou moyennes) vont dans le sens de la grande et d'autres peu ou pas du tout. Transposée à notre métaphore, elle indique que :

- Les interactions de certains acteurs vont dans le sens attendu par l'organisation, aussi bien au niveau du collectif de travail que des individus (il s'agit, par exemple, de la quatrième flèche en partant

de la gauche ; la résultante des interactions étant créatrice de valeur, elle est symbolisée par le blanc).

- Dans d'autres cas, les interactions ne vont pas dans le sens attendu par l'organisation : les individus et le collectif de travail sont clairement en opposition (par exemple, la seconde flèche en partant de la droite ; la résultante des interactions n'étant plus créatrice de valeur, elle est symbolisée par le gris foncé).

La résultante de la totalité des interactions est symbolisée par un motif tramé qui représente la dégradation de la performance sociale de l'organisation concernée.

Le stress au travail : des conséquences multiples

Selon l'INRS, le stress apparaît depuis une quinzaine d'années comme l'un des risques majeurs auxquels les organisations et entreprises doivent faire face : 29 % des salariés européens se plaignent du stress d'origine professionnelle, un chiffre qui n'aurait pas changé depuis 1995[1]. Pourtant, une enquête conduite en septembre 2000 en France[2] indiquait un sentiment inverse, puisque sur les 72 % de salariés français qui ressentent du stress dans leur travail, 58 % estimaient ressentir plus de stress qu'il y a quelques années. Un sentiment qui s'accompagne d'une inquiétude quant à son évolution puisque d'après cette enquête, 56 % pensent que le stress au travail va s'aggraver dans l'avenir.

Le stress a des conséquences importantes pour l'individu et pour la collectivité. On détermine, en général trois types de conséquences : sanitaires, économiques et sociétales.

1. Fondation de Dublin, 2000.
2. Enquête « Liaisons sociales, Manpower, CSA ».

Les conséquences sanitaires

Selon l'étude Sumer[1] 2003, 61 % des salariés ont un travail fortement stressant et 27 % se plaignent de problèmes de santé liés à un travail fortement stressant. Une étude réalisée par l'INRS en 2000[2], montre que 1 % à 1,4 % de la population active française est touchée par une pathologie liée au stress professionnel.

On sait aujourd'hui que nombre de problèmes de santé graves trouvent leur origine dans un stress. Le *burn-out* des *goldens boys*, le *karoshi* des cadres japonais démontrent que le stress peut être un danger mortel. Toutefois, le stress ne provoque pas seulement ce type d'accidents. Les pathologies trouvant leur cause dans un stress chronique sont très nombreuses et nous n'en citerons que certaines à titre d'exemples :

- Concernant l'immunité, le stress chronique favorise les réactions allergiques, et donc des maladies comme l'asthme, l'eczéma…, et diminue les défenses naturelles, facilitant la survenue d'infections virales (herpès, zona…) ou bactériennes (staphylocoque ou streptocoque…).
- Le stress chronique augmente le risque d'hypertension artérielle. Cela est lié à l'effet des neuromédiateurs (qui augmentent la force de contraction du myocarde et resserre les vaisseaux) et des hormones (le cortisol et l'aldostérone retiennent du sel, et donc augmentent le volume de sang).
- Il peut avoir des conséquences sur l'état moral et entraîner des dépressions qui peuvent aller jusqu'au suicide. Il convient, là, de préciser que, quand il y a un suicide sur le lieu de travail, cela ne

---

1. Premiers résultats de l'enquête Sumer 2003 : http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParIntranetID/OM:Document:EC84248F4DBD2896C1256F9A004EA5C9/$FILE/visu.html.
2. Source : Christian Trontin, économiste à l'INRS, « Coût du stress : données européennes et étude française », avril 2004 : http://www.dmt-prevention.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/5012BCC7C82648DBC1256EC5003E4CEF/$File/ResumeEtudeCoutStress.pdf.

veut pas forcément dire qu'il est lié au travail. Le suicide est la conséquence de causes multifactorielles.

- Le stress chronique majore aussi le risque de survenue de troubles musculo-squelettiques (TMS), de problèmes digestifs (ulcères gastriques ou colopathies fonctionnelles), de maladies de peau (alopécie, psoriasis…), de maladies endocriniennes comme le diabète.

L'individu soumis à un événement générateur de stress peut réagir différemment selon son propre psychisme ; les personnalités extraverties seraient, par exemple, moins sensibles que les personnalités introverties.

Les conséquences économiques

Le stress coûte cher à l'entreprise, sans pour autant que son coût direct soit exactement chiffrable : absentéisme, taux élevé de rotation du personnel, non-respect des horaires ou des exigences de qualité, problèmes de discipline, accidents du travail, violence, moindre performance intellectuelle, augmentation des malfaçons, dégradation du climat social, réduction de la productivité… L'altération de la productivité est d'autant plus franche que l'entreprise a une activité de recherche et un besoin d'innovation poussé.

Une récente étude pancanadienne publiée par *Statistique Canada* démontre que le stress a un impact direct sur la productivité, sur les jours d'incapacité et sur l'absentéisme au travail. Selon cette étude, *« les hommes qui vivent de fortes tensions au travail sont 1,7 fois plus susceptibles de travailler moins en raison d'un problème de santé de longue durée. La proportion est de 1,6 fois chez les femmes »*. Et une étude sino-américaine, relayée dans *Futura sciences*, prouve que si l'on diminue le stress, on *« améliore le rendement émotif et cognitif »*, et donc la productivité intellectuelle.

Le stress, notamment en cas d'actes suicidaires, peut altérer gravement l'image de l'entreprise. Il crée un certain mal-être ambiant et empêche d'aller chercher l'optimisme : *« Le pessimisme est de nature, l'optimisme de volonté »*, disait le philosophe Alain ; le cerveau a ten-

dance à se laisser aller au pessimisme, à chercher davantage ce qui ne va pas, ce qui n'est pas sans conséquence sur la part interne de la croissance. Sollicités par des stresseurs socio-organisationnels, qui leur paraissent d'autant plus graves qu'ils peuvent être parfois absurdes pour le bon sens commun, les salariés auront tendance à les partager et à les ressasser collectivement autour de la machine à café. L'effet d'épidémie dans tout le service concerné, voire dans toute l'entreprise est alors quasi garanti…

Les conséquences sociétales

Le stress professionnel est un problème de santé publique qui coûte cher à la société (arrêts de travail, délivrance de médicaments…). Le coût social du stress au travail représenterait 10 à 20 % des dépenses de la branche accidents du travail/maladies professionnelles de la Sécurité sociale[1]. D'après une enquête de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, réalisée en 1999, le stress serait à l'origine de 50 à 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues. Selon le Bureau international du travail, Le coût du stress professionnel représente entre 3 et 4 % du PIB des pays industrialisés, soit environ 60 milliards d'euros en France[2]. Au Royaume-Uni, il est estimé à 160 milliards d'euros, aux États-Unis à 1 800 milliards de dollars[3]. Ces chiffres, à eux seuls, justifieraient que l'on se préoccupe de ce phénomène comme d'une grande cause nationale et européenne. C'est le sens d'initiatives telles que l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail[4] qui, en novembre 2008, a transcrit en droit français l'accord-cadre européen de 2004[5].

1. Les coûts sont évalués pour trois pathologies : les maladies cardiovasculaires, les dépressions, les lombalgies et troubles musculo-squelettiques.
2. http://www.capital.fr/actualite/Default.asp?source=FI&numero=69281&Cat=PAM&numpage=1.
3. www.stress-info.org.
4. Texte en annexe 2.
5. Texte en annexe 1.

L'impact du stress professionnel sur l'image de soi et l'estime de soi

Le stress au travail influe sur l'estime de soi. L'estime de soi est, avec l'image de soi, l'un des mécanismes jouant sur la motivation individuelle. L'image de soi est un portrait factuel de soi tel que l'on se perçoit, tandis que l'estime de soi est un jugement de valeur général par comparaison avec un soi idéal. L'image de soi se structure grâce à ses propres expériences (d'échec ou de succès) et aux jugements d'autrui. Sensibles aux situations de stress, l'image de soi et l'estime de soi déterminent tant la motivation individuelle que l'engagement collectif, donc la performance individuelle et, par-delà, la performance sociale.

Les concepts d'image de soi et d'estime de soi révèlent comment l'identité professionnelle de l'individu se construit, en fonction des situations qu'il rencontre. L'image de soi et l'estime de soi sont constamment en construction, elles sont influencées par l'environnement et par autrui, qui sont des activateurs d'aspects positifs ou négatifs et qui viennent les alimenter, ainsi que les structurer. Le travailleur va se sentir « apte » ou non à affronter ces situations, selon différents éléments : selon le récit autobiographique qu'il s'est construit, selon sa faculté à intégrer de nouvelles informations apportées par les nouvelles expériences et/ou par les évaluations faites par d'autres. Les stresseurs, en provenance de son environnement professionnel, viennent perturber le sentiment du travailleur à se sentir apte dans son travail. Une estime de soi élevée entraîne la satisfaction et le bien-être psychologique qui font anticiper les succès professionnels à venir, elle renforce l'image de soi ; une faible estime de soi entraîne une insatisfaction générale et un manque de confiance en soi. Ainsi, l'image de soi et l'estime de soi sont deux concepts pertinents pour permettre de mieux comprendre comment le stress au travail influe sur le mécanisme de construction de l'identité professionnelle.

L'image de soi et l'estime de soi jouent ainsi un rôle capital dans la mobilisation de la motivation (particulièrement dans l'élaboration

et la définition des objectifs individuels), dans l'effort consacré au travail, ainsi que dans la persévérance dans cet effort. Si un salarié soumis à des stresseurs estime ne pas avoir les qualités suffisantes pour parvenir au terme d'un projet, il ne se motivera pas pour l'entreprendre. Les objectifs jouent un rôle motivationnel et permettent également de développer l'image de soi. Pour que ces objectifs soient source de motivation, ils se doivent d'être précis, réalistes et mesurables. L'individu peut alors en tirer une satisfaction qui fortifie l'image de soi, et donc relance l'effort. Plus les objectifs sont difficiles à atteindre, plus la satisfaction est importante et plus la motivation est grande à relever de nouveaux objectifs encore plus ambitieux.

Ce mécanisme explique pourquoi les salariés sont prêts à accepter de leur management des objectifs difficiles si les conditions que nous avons évoquées sont réunies. Une hiérarchie sachant fixer des objectifs exigeants, mais justes, contribue au développement de l'estime de soi des collaborateurs, dans la mesure où les objectifs sont réalisables.

Le succès conforte la confiance en soi et accroît l'ambition, parce qu'il amène à réévaluer les compétences et à élargir le champ des possibles. Toutefois, la vie professionnelle est parfois émaillée d'échecs et de sources de stress qui peuvent venir ternir l'image de soi. Ces situations sources de stress seront d'autant plus rapidement dépassées que l'image de soi disposera de capacités de rebondissement construites sur des expériences positives antérieures de succès. L'individu doit avoir la conviction de pouvoir être efficace, c'est-à-dire la certitude de posséder les compétences spécifiques nécessaires à la situation de travail à entreprendre, certitude produite par l'image de soi.

Lorsque le management privilégie en permanence l'excellence dans la performance, il projette les salariés dans une course frénétique, source de stress, qui tend à désarticuler leur identité professionnelle. Nous avons vu que des objectifs atteignables renforcent l'image de

soi jusqu'à un certain point. Dès lors que les objectifs dépassent les ambitions que l'individu pense pouvoir réaliser, l'anxiété et le stress commencent à poindre. Dès que le stress se renforce, il affecte l'estime de soi, et donc la performance. La performance diminuant, le stress s'accroît ; le salarié se trouve alors pris dans un cercle vicieux qui affecte son image de soi.

Les salariés sont les premiers porteurs de cette prise de conscience. Parfois, celle-ci n'est pas prise en compte par la hiérarchie directe, conséquence d'une négligence de plus en plus marquée de responsables d'entreprise peu formés, ou peu enclins, à écouter les avertissements qui leur sont lancés par leurs collaborateurs. Dans la forme la plus hystérique du management, peu de managers font le lien entre souffrance au travail et organisation du travail[1]. Face aux injonctions des impératifs financiers, cette absence de prise en compte du réel les conduit parfois à accepter l'impossible pour leurs troupes, ce qui rend la situation encore plus insupportable pour les salariés. C'est peut-être pour ces raisons que les salariés les plus fragiles recourent à des solutions extrêmes pour sortir de cet enfer (on a enregistré environ 400 suicides au travail en France en 2007). Il devient de plus en plus difficile pour les salariés de se conformer aux nouvelles formes d'organisation du travail, dont le but fondamental est centré prioritairement sur la recherche du profit. Une sérieuse perte de confiance dans le management risque de s'installer à long terme et, par-delà, dans des organisations qui, pour certaines, donnent de plus en plus l'impression aux salariés de les entraîner dans l'impasse. Il est urgent de réinventer de nouvelles formes d'organisation du travail et de management, car les salariés sont de plus en plus fréquemment à bout de souffle.

1. Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, *op. cit.*

Partie II

ÉVALUER AVEC OBJECTIVITÉ LE STRESS DES SALARIÉS, C'EST POSSIBLE !

Dès lors que le dirigeant d'entreprise ou le décideur est convaincu qu'il lui faut cerner la teneur et la portée du stress au sein de son organisation, il a déjà répondu à une première question fondamentale : pourquoi mesurer le stress au travail ? Se poser cette première question et chercher à y répondre, c'est déjà avoir parcouru une grande partie du chemin permettant de circonvenir le stress au travail. C'est, pour certains, être sorti du déni consistant à nier le stress en affirmant qu'il n'existe pas, ou tout simplement en n'en parlant pas… C'est, pour d'autres, entrer dans un processus de « courage managérial », parce que s'attaquer au mal-être que subissent les salariés peut être une remise en cause importante de certaines formes d'organisations du travail, préalablement prescrites par le dirigeant ou le décideur lui-même. Se poser la question du

« pourquoi le stress », c'est avoir pris conscience de l'existence du stress et de ses conséquences éventuelles sur tout ou partie des salariés œuvrant dans l'organisation, et donc sur l'organisation elle-même. C'est s'inscrire dans une volonté de performance autre qu'une performance exclusivement économique ou financière. Mais ce n'est pas suffisant. Prendre conscience de l'existence d'un phénomène, c'est bien ; agir, c'est mieux. Mais comment agir sur ou contre le stress ?

Pour agir sur le stress au travail, il convient d'abord de le repérer et de le cerner. C'est ce que l'on appelle conduire un diagnostic : il s'agit de faire un état des lieux, le plus objectif possible. Mais le stress au travail ne se repère pas aisément, car, comme nous l'avons vu, il combine des facteurs biologiques, psychologiques et organisationnels. Il nécessite un repérage selon les différents prismes d'approches vus dans le chapitre précédent, se concentrant, d'une part, sur l'individu (l'approche du médecin du travail, celle du psychologue du travail) et, d'autre part, sur le corps social (l'approche du psychosociologue et celle du gestionnaire). De plus, les symptômes de stress identifiés pourront-ils être attribués à une cause professionnelle, ne pourront-ils pas être attribués à d'autres causes environnementales ? Les symptômes de stress repérés chez l'un seront-ils également repérés chez l'autre, ne sont-ils pas dus à une sensibilité particulière ou passagère ? Nous l'avons vu, le stress est multidimensionnel, des conséquences peuvent devenir des causes, et inversement, les sollicitations stressantes d'un environnement hors travail peuvent indirectement influer sur le bien-être au travail.

Pour illustrer notre propos, prenons, un exemple dont la ressemblance n'est volontairement pas fortuite, car proche de la réalité vécue par des millions de Français. Soit une mère de famille divorcée (et, donc, en situation de foyer monoparental, devant se débrouiller seule la semaine pour s'occuper de son enfant). Nous allons voir qu'un événement, anodin en apparence, soumet cette mère de famille à un certain nombre de sollicitations stressantes

avant même d'arriver à son travail. Chaque matin, elle risque de rater l'heure limite pour déposer son enfant à la crèche parce que, pour s'y rendre, elle doit utiliser des transports en commun aux horaires peu sûrs, sur lesquels elle n'a aucune prise (première sollicitation). Imaginons qu'elle arrive ce matin avec quelques minutes de retard à la crèche après l'heure limite (deuxième sollicitation). Elle doit supplier la directrice de la crèche qu'on lui prenne son enfant malgré son retard (troisième sollicitation), en jurant ses grands dieux que cela ne se reproduira plus, bien qu'elle sache en son for intérieur que cela risque de se reproduire bien malgré elle (quatrième sollicitation). Après avoir déposé son enfant, qui pleure de voir partir sa mère (cinquième sollicitation), elle reprend les mêmes transports en commun, archi-bondés (sixième sollicitation). Une annonce criarde l'informe qu'un préavis de grève ayant été déposé la veille, la ligne qu'elle prend est perturbée (septième sollicitation). Avant même d'arriver à son travail, cette mère de famille a subi une dose conséquente de stress au travers de ces sept sollicitations stressantes. Or, nous avons vu précédemment que l'être humain n'était fait que pour supporter cinq à sept sollicitations stressantes par jour… Toutes ces sollicitations sont extérieures à l'environnement de travail lui-même, bien qu'elles soient liées (puisqu'elle cherche à se rendre à son travail à l'heure, horaires qui lui sont justement imposés par l'organisation du travail de son employeur). Ces sollicitations extérieures sont d'autant plus stressantes qu'elles se cumulent avec les sollicitations stressantes du travail, pour peu que son supérieur hiérarchique, irrité de la voir arriver en retard, au lieu de lui dire bonjour, lui reproche d'être trop régulièrement en retard, alors que ces quelques minutes auraient pu être rattrapées en milieu de journée, à l'heure de la pause déjeuner, avec un peu de compréhension…

Le cas de l'impact des trajets domicile/lieu de travail ou des vicissitudes de la vie personnelle sur la vie au travail montre que les sollicitations qui conduisent au stress ne s'arrêtent pas aux portes de l'entreprise, que cela soit en y entrant ou en y sortant (qui n'a jamais ressassé ses

soucis professionnels jusqu'à les emporter dans son lit et en faire une insomnie ?) : le stress au travail doit être envisagé comme une problématique globale, au centre de laquelle se trouve l'individu. Nous l'avons dit, il serait réducteur d'attribuer les causes de stress au seul environnement du travail. Il serait tout autant réducteur, pour le dirigeant ou le décideur, d'adopter une vision des salariés exclusivement centrée sur la vie au travail, qui nierait le reste de leur vie personnelle ou, pire, qui attribuerait l'origine du stress professionnel de leurs salariés à des causes qui leur seraient propres, autant psychologiques (« c'est un anxieux ») que sociales (« il est en train de divorcer »). Cela ne signifie pas qu'il faille que chaque manager d'entreprise se mue en assistant(e) social(e), à l'écoute du moindre souci des salariés qu'il encadre. Il n'en est pas moins vrai que le dirigeant et ses managers ne peuvent décréter que les salariés doivent laisser leurs problèmes à la porte de l'entreprise. Une telle attitude conduit à « mutiler » symboliquement le salarié, en le réduisant à sa seule fonction de travailleur-producteur, sans considérer sa condition d'être humain. Or, de la mutilation symbolique à la mutilation psychologique, voire physiologique, il n'y a qu'un pas : la furieuse croissance des TMS depuis une vingtaine d'années révèle que ce pas est de plus en plus franchi…

Il convient désormais de trouver un juste milieu quant à la façon dont doit être pensé le travail – tant par les dirigeants que par les travailleurs –, en particulier relativement à sa « centralité »[1] : le travail n'est pas la seule fin en soi pour l'être humain, même s'il contribue à son équilibre, voire à son bonheur, pris dans son sens le plus large. Le travail n'est pas non plus une fatalité qui rend irrémédiablement malheureux ses acteurs, même s'il peut les faire souffrir.

1. La centralité du travail, concept développé par Yves Clot et Malika Litim (article « Sens du travail », in José Allouche (dir.), *Dictionnaire des ressources humaines*, tome 1, Paris, Vuibert, 1998), détermine que, bien que le travail ait une place de moins en moins importante au regard des nombreuses activités que la vie moderne propose, il n'en est pas moins central par le sens qu'il donne à cette vie en permettant la réalisation de soi, non seulement par le travail mais aussi par ces activités.

Le travail est le fruit d'une société donnée, à un instant donné, qui se pense dans des mentalités et cultures données. C'est un phénomène complexe que l'on ne peut et ne doit réduire qu'à l'une de ces dimensions : il est à la fois *facteur de production* (« le travail est un gagne-pain »), *facteur sociétal* (par le « statut social » qu'il procure à l'individu dans la société) et *facteur existentiel* (par la réalisation personnelle et collective qu'il permet). Il n'est pas dans le cadre de cet ouvrage d'approfondir la réflexion sur ces facteurs, aussi renvoyons-nous le lecteur aux travaux de ceux qui ont pensé et pensent le travail[1]. Toutefois, cela n'affranchit ni le dirigeant ni les décideurs d'une réflexion *a minima* concernant le prisme avec lequel on cherche à « observer » le stress au travail, et donc à conduire un diagnostic sérieux des stresseurs potentiels de l'organisation.

On le voit, sans état des lieux sérieusement conduit, le dirigeant ou le décideur risque de se tromper dans l'identification des causes et conséquences du stress au travail ou d'effectuer des généralisations hâtives. Or, se tromper dans l'identification des causes du stress au travail, c'est se tromper, à terme, sur les actions correctives que l'on cherchera à mettre en œuvre pour y remédier. Par exemple, lorsque tel salarié affirme subir du stress du fait de la surcharge de travail au sein de son service, est-ce vraiment du stress, touche-t-il l'ensemble des salariés de ce service ? Cette surcharge de travail est-elle réelle, continue et toxique ? Affirmer subir du stress, est-ce vraiment subir un stress réel ou n'est-ce pas seulement un peu de fatigue ou des soucis passagers, du mécontentement, voire de l'anxiété ou de l'angoisse ? Ainsi, lorsque l'on cherche à repérer le stress au travail au sein de son organisation ou de son entreprise, il convient, au préalable de toute action, de se poser une double question : que va-t-on évaluer ? Comment va-t-on l'évaluer ?

1. Nous renvoyons particulièrement le lecteur vers les travaux et ouvrages de Dominique Meda et, par-delà, à ceux de Hannah Arendt.

Chapitre 3

Évaluer le stress au travail ne va pas de soi…

Pour se rendre compte à quel point l'évaluation du stress ne va pas de soi, il suffit de se poser, ou de poser à son entourage, cette simple question : « Votre travail vous stresse-t-il ? » Force est de constater que la très grande majorité des personnes interrogées répondent spontanément par l'affirmative. Pour autant, ces personnes ne sont pas toutes stressées, loin s'en faut. Et si certaines le sont, elles ne le sont pas forcément, chacune, pour les mêmes raisons et avec la même intensité. Évaluer le stress au travail consiste à conduire une véritable enquête, au travers du diagnostic de ses symptômes. Une telle enquête nécessite de s'entourer de précautions, car, comme nous allons le voir, le stress étant en grande partie un phénomène mental, son évaluation nécessite une méthodologie appropriée.

Évaluer les stresseurs organisationnels et sociaux

Nous l'avons vu au cours du précédent chapitre, le stress n'est pas une maladie en soi, mais un concept, une abstraction pour reprendre les mots de Hans Selye, une abstraction qui peut rendre malade, cependant. Au-delà des symptômes biologiques du stress (les substances secrétées de l'organisme), que seule une approche clinique

lourde et spécifique peut cerner, l'approche physiologique ou clinique peut détecter certaines pathologies, conséquences d'un stress chronique. Ces pathologies peuvent être biologiques et psychologiques. La seule action possible est alors curative, elle est l'apanage des seuls spécialistes : médecin du travail, psychologue du travail, voire médecin psychiatre. Dans le contexte de la vie travail, nous serions tentés de dire qu'il est déjà trop tard quand on en arrive à de telles extrémités, le mal étant fait (ce qui ne sous-entend pas qu'il ne faille pas le traiter ni y remédier !).

Que reste-t-il alors comme action à la portée du dirigeant ou du décideur ? L'action préventive. L'action préventive consiste à se poser la question des causes de stress pouvant peser sur la vie au travail des salariés. Nous l'avons vu, le stress est une adaptation face aux sollicitations de l'environnement. Plutôt que de prétendre évaluer le stress des individus au travail, phénomène complexe nécessitant l'intervention de spécialistes de diverses obédiences, l'approche socio-organisationnelle préconise d'évaluer les causes issues de *l'environnement du travail,* susceptibles de provoquer le stress des salariés. « Susceptibles » signifiant ici qu'il n'y ait pas encore forcément manifestation avérée de stress. Du fait de son parti pris sociologique, l'approche socio-organisationnelle se donne pour objectif de révéler prioritairement les causes de stress qui pèsent non pas sur tel ou tel individu (c'est l'objet des approches centrées sur l'individu, conduites par le médecin du travail et le psychologue du travail) mais sur le collectif de travail, soit les groupes de salariés et l'ensemble du corps social.

Cette approche ne s'oppose pas à l'approche individuelle ; au contraire, elle lui est complémentaire. Évaluer les causes pesant sur le plus grand nombre de salariés permet d'identifier les foyers de sollicitations professionnelles du stress. Cela permet de résoudre à la source les causes de stress et d'évacuer auprès du plus grand nombre de salariés les causes spécifiquement liées à l'organisation du travail. À supposer que ces causes puissent être ainsi évacuées, le stress résiduel

pourra être traité au niveau individuel par l'approche psychologique, voire par l'approche physiologique si nécessaire. L'approche socio-organisationnelle évalue ainsi ce que l'on dénomme les « stresseurs organisationnels et sociaux », issus principalement du prescrit de l'organisation du travail. Avant d'aborder la teneur de ces stresseurs, considérons d'abord les précautions qu'il convient d'adopter à la conduite de l'enquête révélant et évaluant ces stresseurs au sein de l'organisation.

Comment mesurer le stress au travail ?

Poser la simple question aux salariés de son entreprise : « Votre travail vous stresse-t-il ? » n'est ni satisfaisant ni approprié. Qui n'a jamais eu l'impression de se sentir stressé par son travail ? Le fait de recueillir en réponse un simple « oui » ne garantit pas la justesse de la réponse, et encore moins une explication certaine et définitive sur les causes qui le déclenchent. En effet, le stress n'étant pas un phénomène physique ou mathématique, il n'est pas régi par le principe d'exactitude : bien au contraire, ses causes étant multiples et en liaison circulaire avec ses conséquences – les unes alimentant les autres, et vice-versa –, le stress ne peut être abordé avec une pensée régie par la causalité linéaire, telle que dans les sciences de la nature (sciences physiques, biologiques…). Rappelons que la causalité linéaire postule qu'à une conséquence correspond une cause, et une seule. Nous allons voir, en effet, que le stress, en tant que phénomène mental et social, est régi par le principe d'incertitude.

Il convient de tenter de cerner, au travers du diagnostic, les principaux facteurs qui peuvent être de véritables sources de stress au travail, et non autre chose. Nous allons le voir dans les paragraphes qui suivent, ces facteurs de stress socio-organisationnels ne sortent pas, et ne doivent en aucune manière sortir, d'un chapeau. Ils doivent faire l'objet d'études académiques et de validation scientifique. Qui en effet accepterait de prendre des médicaments n'ayant subi aucun

test en laboratoire ? Mais ce n'est pas tout, l'expertise méthodologique importe également : qui accepterait de se faire arracher une dent par un dentiste qui brandirait une paire de tenailles ? Toute méthode d'évaluation du stress au travail se doit d'apporter une rigueur théorique et méthodologique garantissant qu'elle appréhende la réalité qu'elle est censée observer et mesurer.

Le stress, un phénomène mental et social mesurable selon le principe d'incertitude

Comment évaluer le stress au travail ? En premier lieu, l'objet « stress au travail » n'est pas directement observable, si l'on exclut ses conséquences pathologiques. Outre le fait qu'il soit un phénomène endocrinien, il est également un phénomène mental, comme l'a révélé l'approche psychologique du stress. Par conséquent, les objets issus de la pensée humaine, découlant des phénomènes mentaux, ne sont pas des faits tangibles objectivés ou reproductibles à l'identique, quels que soient l'individu et la situation, comme en physique, par exemple. Comme le précise l'économiste Friedrich von Hayek, *« pour ce qui est des actions humaines, les choses sont ce que les gens qui agissent pensent qu'elles sont »*.

En second lieu, en plus d'être un objet biologique et mental, l'objet « stress au travail » est un phénomène social : il ne se produit pas seulement de façon isolée pour tel individu qui en est à sa genèse mentale, il s'exprime dans un lieu social déterminé, le collectif humain et l'environnement de travail de telle organisation qui vont réagir ou, mieux, interagir avec ce phénomène mental et individuel. En effet, l'objet « stress au travail », tel qu'il se pense et se vit, est produit dans et par un réseau de relations humaines hiérarchisées, avec des enjeux de pouvoir qui s'exercent sur les individus, et donc sur leur degré de liberté. Citons le sociologue Émile Durkheim à ce sujet : *« Le fait social est toute manière de faire, fixée ou non, susceptible d'exercer une contrainte sur l'individu. »* Le fait social, même s'il est mental et individuel à l'origine, échappe à son « auteur », il acquiert

une existence propre, indépendamment des manifestations individuelles. Il en est de même pour l'objet « performance sociale », qui échappe à la fois à ses promoteurs (direction et management) et à ses acteurs (représentants du personnel et salariés), dès lors qu'il est en « action » et en « situation » : pour ses promoteurs, la performance sociale n'évolue pas toujours comme il avait été prévu initialement, particulièrement quand le fait social « stress au travail » se manifeste par des comportements mettant en péril la performance sociale et la performance économique (opposition ouverte par des conflits sociaux, résistance rampante par du désengagement). Pour ses acteurs, la performance sociale contraint le quotidien d'une façon différente de ce que ses promoteurs avaient imaginé et expliqué, particulièrement quand elle entraîne ses acteurs vers du mal-être. Ces phénomènes de « distorsion » doivent être surveillés, car, si l'on n'y prend pas garde, le fait social peut influer sur le comportement individuel et, par rétroaction, influer sur le fait social initial et devenir *a posteriori* fait social lui-même : vouloir à tout prix instaurer la performance sociale et résorber le stress au travail peut conduire exactement à son contraire, avec toute la meilleure volonté du monde.

L'illusion de la mesure mathématique appliquée au fait social

Il convient de se poser la question de la mesure du fait social car, comme le dit Peter Drucker, *« on ne manage que ce que l'on mesure*[1] ». Il faut toutefois se méfier de la façon dont on le mesure. Pour pallier l'apparente absence d'objectivité du fait social, on peut être tenté de se servir du langage mathématique pour essayer de mettre le stress en équation et en visibilité, particulièrement dans un tableau de bord financier. Le langage mathématique, parce qu'il est

1. Adaptation de la phrase originale « we can't manage what we can't measure ».

tangible, reproductible, logique, et donc rassurant (un plus un est toujours égal à deux, quel que soit celui qui effectue l'addition), peut donner l'illusion de toucher le réel.

Contrairement aux phénomènes observés dans le cadre des sciences de la nature, le fait social ne peut pas être mesuré selon le principe d'exactitude, mais selon le principe… d'incertitude[1]. Il ne faut pas tomber dans le piège du scientisme, qui consiste à penser que ce qui n'est pas exact est inexact, que le contraire de l'exactitude est l'inexactitude. Exactitude et incertitude coexistent, dans le même monde, mais dans des « inter-mondes » différents : l'inter-monde physique et l'inter-monde psychique. Ces deux inter-mondes ont des règles de fonctionnement différentes, mais ils s'interpénètrent intimement. Ce qui autorise la multiplicité des regards, à la fois partiels et complémentaires : scientifique, pratique, psychologique, sociologique, philosophique, spirituel, etc.

C'est particulièrement le cas pour le stress au travail, qui se superpose allègrement sur les inter-mondes physique (la matière du travail) et psychique (l'esprit du travailleur), sur les inter-mondes du tangible (la partie biologique de l'organisme humain, directement

1. Souvent, les certitudes du commun des mortels laissent à croire que science incertaine est synonyme de science inexacte. « Inexactitude » n'est pas un terme adéquat pour rendre compte des méthodes et des résultats en gestion et, de façon plus générique, en sciences humaines et sociales (SHS). Il vaut mieux parler de « principe d'incertitude ». Les SHS ne sont pas des sciences inexactes (comme un certain langage commun le sous-tendrait, en les opposant aux sciences dites « exactes », induisant par là même qu'elles ne sauraient accéder au vrai), sinon elles ne seraient pas des sciences tout court, au sens académique du terme. Les SHS sont des sciences « incertaines », parce qu'elles admettent des amplitudes de résultats soumis à des seuils d'incertitude, tout en étant régies par les principes de reproductibilité et de vérifiabilité scientifiques. Il semblerait, de plus, que le principe d'incertitude soit au cœur même des sciences dites « exactes », pour celles qui sont les plus avancées. Les découvertes toutes récentes dans le domaine de la quantique (l'infiniment petit) indiquent que la matière serait régie par ce principe, selon Brian Greene, physicien et mathématicien américain, professeur à l'université Columbia (portrait in *Le Monde 2* du 9 août 2008), comme le redoutait Einstein lui-même…

observable) et de l'intangible (la partie psychologique de l'organisme humain, indirectement observable). Imiter les sciences de la nature, dans leur mode de fonctionnement, dans le but de produire de la connaissance « objective », dans les faits sociaux, est donc une ambition vaine. Dans le domaine du fait social, ce qui importe, comme le souligne Friedrich von Hayek, *« ce n'est pas que les lois de la nature soient vraies ou fausses, mais seulement ce que les gens croient et qui fait qu'ils agissent en conséquence. C'est seulement ce que savent ou croient les gens qui est le motif de leur action consciente »*. Il convient donc de comprendre ce qui met ou ne met pas en mouvement les individus et les groupes sociaux. Car la réalité du fait social « stress au travail » ne se laisse pas enfermer de la même manière dans l'esprit de ses promoteurs (dirigeants, managers) que dans celui de ses acteurs (salariés, représentants du personnel), du fait qu'il n'est pas subi de la même manière…

Si l'on tient à conduire une démarche d'évaluation du stress au travail avec un minimum d'objectivité sociale et de précautions « stratégiques »[1], il convient de recueillir les valeurs, les représentations, les intérêts et les enjeux de pouvoir des différentes parties prenantes pour éviter d'entrer, à terme, dans des suspicions, voire des conflits d'intérêts. Ainsi, lorsque l'on cherche à évaluer le stress au travail, il faut avoir à l'esprit qu'il peut représenter un enjeu différent selon les parties prenantes en présence : le dirigeant peut être tenté de penser que les salariés et les représentants du personnel tentent d'instrumentaliser le stress pour en faire un sujet de récrimination qui n'a rien à voir avec un quelconque dysfonctionnement de l'organisation. À l'inverse, les salariés et les représentants du personnel peuvent être tentés de penser que le dirigeant et les décideurs ont tendance à nier le stress au travail pour éviter de remettre en

1. « Stratégiques » est pris dans le sens ou Michel Crozier l'entend, c'est-à-dire comme prenant en compte les éventuels conflits d'intérêts et de pouvoir des acteurs en présence.

cause les principes de productivité de l'organisation du travail qui accroissent la rentabilité pour l'actionnaire au détriment des conditions de travail.

Le stress au travail ne peut être évalué avec efficacité si les parties prenantes en présence sont dans des enjeux de conflits idéologiques ou de conflits d'intérêts. Il est pourtant de l'intérêt de tous de contribuer à ce que cette évaluation se fasse en dehors de tout enjeu conflictuel : il y va de la santé des salariés et de l'entreprise, là est le véritable risque, commun à chaque partie prenante. Faute d'avoir pris suffisamment en compte les intérêts d'autrui, on en vient à mettre ses intérêts en péril. Plus que dans tout autre domaine, le stress au travail imbrique intimement les enjeux économiques et sociaux. Si le stress au travail vient diminuer la performance sociale, comment imaginer que la performance économique sera au rendez-vous ? Le stress représente, ainsi, non seulement un risque pour ceux qui le subissent directement – on parle communément de risque psychosocial – mais aussi un risque pour l'entreprise – nous parlons de risque socio-organisationnel : le stress au travail, en diminuant la performance sociale des salariés, et donc de l'organisation, vient menacer la performance économique de l'entreprise.

Comprenons-nous bien, il ne faut pas tomber dans le piège du scientisme : le stress au travail ne peut se mettre en équation à la façon d'un indicateur financier. Soit ! Mais il ne faut pas non plus tomber dans le piège du psychologisme et bannir toute approche quantitative pour une approche qualitative exclusive : tous les phénomènes sociaux ne doivent pas être réduits à l'échelle du vécu singulier des salariés et de leur subjectivité, ni à l'aune de l'expertise d'écoute d'un psychologue, aussi doué soit-il[1]. On ne peut ni ne doit attribuer tous les « bobos » du quotidien au stress, en affirmant que leur seule cause en est le travail. C'est une erreur déontologique grave que de laisser croire que, sous prétexte que le stress est un fait

1. C'est un psychologue du travail qui écrit ces lignes…

mental complexe à cerner, on ne peut l'évaluer qu'en se contentant d'écouter les plaintes de quelques salariés pour en conclure, par une généralisation hâtive et fausse, qu'ils sont tous irrémédiablement stressés par leur travail[1].

Le stress au travail peut être approché avec objectivité, bien qu'il soit régi par le principe d'incertitude. Le stress au travail peut être évalué et mesuré objectivement, à l'aide de la méthode d'enquête quantitative, de référentiels et d'indicateurs préalablement validés, puis étalonnés avec les techniques statistiques sur lesquelles s'appuient les sciences humaines et sociales. Là encore, il ne s'agit pas d'opposer les méthodes qualitatives (« l'écoute » du psychologue) et les méthodes quantitatives (l'enquête par questionnaire du psychosociologue), bien au contraire, mais de les rendre complémentaires. L'approche qualitative vient enrichir l'approche quantitative normée en l'illustrant d'un matériau vivant. Et, malgré toutes ces précautions dont l'évaluateur se serait entouré, il serait malhonnête de sa part de ne pas rappeler que les évaluations effectuées dans le domaine du stress au travail comportent toujours une marge d'incertitude, aussi petite soit-elle…

1. Nous avons été les témoins de résultats d'évaluation effectuée à l'emporte-pièce par des experts qui osent affirmer que le fait de fréquenter des clients au quotidien provoque à lui seul le stress des salariés. Or, le plus souvent, ce ne sont pas les clients qui sont stressants (bien que certains puissent véritablement l'être !), mais la manière dont l'organisation du travail structure et prescrit la façon dont les salariés doivent gérer les clients : conditions d'accueil inconfortables, flux sporadiques de la clientèle, informations peu claires sur les prix ou les produits, manque de soutien du management, mixte d'activités (commerciale et administrative) entraînant une surcharge cognitive, amplitude des horaires d'ouverture…

Chapitre 4

Évaluer le stress au travail : contexte et enjeux

La notion de risque au travail émerge véritablement depuis environ une décennie. Une prise de conscience concernant les méfaits du risque au travail se manifeste non seulement au niveau des entreprises, mais aussi au niveau des institutions et du grand public. La notion de « risque » est invoquée parce qu'il semble y avoir menace, menace vis-à-vis de l'intégrité physique et psychique de l'individu au travail. Cette notion de risque est protéiforme, elle reste difficile à nommer et à appréhender car recouvrant autant le facteur individuel (psychologique) que collectif (sociologique). Elle s'est ainsi vue affublée du vocable de « risque psychosocial ». Ce vocable, bien que mal défini du point de vue académique, permet de nommer ce risque, et donc d'en parler, de « verbaliser le mal-être » que semblent vivre nombre d'individus au travail. La verbalisation de ce risque a permis de lever certains tabous (suicides, stress) au sein des organisations comme de la société, tant au niveau des causes que des conséquences qu'il engendre : perte de productivité, absentéisme, désengagement, pathologies mentales, troubles physiques (TMS)… Le travail est de moins en moins source de bien-être, l'entreprise ne serait plus un lieu de réalisation de soi, comme il semblait l'avoir été durant les Trente Glorieuses, nous l'avons vu. Toutefois, le terme de « risques

psychosociaux » reste un fourre-tout qui « hérite » de troubles humains disparates, au gré des « modes », comme vu en introduction. Après la mode du harcèlement moral, le stress, risque psychosocial avéré, est maintenant sous les feux de la rampe.

Toutefois, qui dit risque, dit coûts. Qui dit coûts dit volonté d'action, tant au niveau microéconomique – entreprises ou organisations – que macroéconomique – économie, société. Cette volonté d'action s'est traduite, au niveau du gouvernement, par la publication du rapport Nasse-Légeron sur les « risques psychosociaux ». Ce rapport a été complété par la signature, en septembre 2008, de l'accord national interprofessionnel[1] par les partenaires sociaux, transposant dans le droit français l'accord-cadre européen sur le stress au travail. Le rapport Nasse-Légeron a débouché sur un certain nombre de constats, particulièrement :

- **un manque d'indicateurs de mesure des troubles ou risques psychosociaux**. D'abord, au niveau national, pas ou peu de statistiques, le plus souvent éparses. La volonté du gouvernement est de donner de la visibilité sur certains maux comme les suicides au travail ;
- **des démarches de diagnostic disparates**. Les statistiques ne mesurent le mal qu'*a posteriori*, elles ne peuvent apporter le diagnostic de ce « mal » *a priori*, et encore moins un pronostic. Il paraît central d'adopter une démarche préventive, particulièrement au sein des entreprises qui ont été le théâtre d'événements dramatiques et médiatisés dans le domaine du stress.

Certains dirigeants d'entreprise conduisent des démarches préventives plutôt que curatives. Soucieux du bien-être de leurs salariés, ils ont mis en place de véritables politiques d'amélioration des conditions de travail et de management au service des hommes, aidés en cela par des organismes publics comme l'ANACT. Ils parviennent à

1. Texte en annexe 2.

détecter les signes avant-coureurs d'un début de mal-être chez certains salariés. Ils font en sorte de faire la « chasse aux stresseurs » au sein de leur organisation, d'éliminer ou d'atténuer toutes ces petites choses qui viennent agacer, voire irriter, les salariés dans leur quotidien, et ainsi polluer leur bien-être. Considérons maintenant avec quelle démarche cette chasse aux stresseurs peut se conduire.

Existe-t-il à ce jour une méthode d'évaluation satisfaisante du stress au travail ? Force est de constater que, malgré de nombreuses méthodes et de nombreux outils d'évaluation du stress, il n'existe pas à ce jour une méthode satisfaisante du point de vue des attentes qui sous-tendent l'approche socio-organisationnelle.

Le diagnostic du stress : état des lieux

Une méthode de diagnostic du stress au travail : absence de consensus

Le rapport de Nasse et Légeron (2008) déplore le foisonnement de méthodes de mesure du stress, sans que celles-ci ne soient toujours pertinentes et exploitables sur le terrain. Le constat est sans appel : à l'heure actuelle, il n'existe pas de consensus relatif à une méthode de diagnostic satisfaisante du stress au travail. Pourtant, l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail insiste sur :

- la nécessité d'une prise de conscience permettant d'augmenter la compréhension du stress des salariés ;
- la nécessaire prévention concourant « à la préservation des santés des travailleurs » ;
- la lutte contre le stress par la mise en place d'une « procédure globale d'évaluation des risques… et par des mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés ».

Cet ouvrage tente de pallier partiellement cette déficience de méthode d'évaluation dans le champ socio-organisationnel, en proposant un

référentiel des stresseurs et une méthode d'investigation *ad hoc*. Ce référentiel doit, dans un premier temps, permettre au dirigeant ou au décideur de conduire lui-même un premier niveau de diagnostic par un autoquestionnaire afin d'évaluer le stress auquel l'entreprise expose ses salariés. Dans un second temps, le même référentiel, proposé avec un questionnement approprié, peut permettre d'associer les salariés à ce diagnostic, en s'adressant directement à eux. Libre à lui, après, de s'entourer, en interne ou en externe, de l'expertise nécessaire pour approfondir et objectiver ce diagnostic.

L'objectif de ce référentiel n'est donc pas de mesurer les conséquences ou manifestations du stress sur l'individu, domaine pour lequel existent de nombreux outils validés scientifiquement et empiriquement, mais d'aider le dirigeant ou le décideur à identifier les éventuelles causes de stress que provoque l'organisation du travail au sein de son organisation ou de son entreprise, et seulement celles-là.

Avant d'aborder les composantes de ce référentiel, il convient de passer en revue les principaux modèles de diagnostic du stress au travail, tels qu'ils sont actuellement utilisés.

Les principaux modèles scientifiques de diagnostic du stress au travail

Il existe plusieurs modèles scientifiques explicatifs des causes du stress au travail[1]. Les deux modèles les plus importants sont ceux de Robert Karasek et de Johanes Siegrist :

- **Le modèle de Karasek** (et Theorell) s'intéresse aux exigences (les pressions qui pèsent sur le salarié dans son travail) et au contrôle (avoir une influence ou non sur la structure et l'organisation de son travail). Il postule qu'une forte pression liée à un faible contrôle contribue au stress des salariés.

1. Cf. partie II, chapitre 4, « Le diagnostic du stress : état des lieux », p. 105.

- **Johanes Siegrist** s'est, quant à lui, focalisé sur le lien entre efforts et récompenses. Ses travaux ont montré que lorsque le salarié doit faire des efforts importants dans son travail sans que ceux-ci ne soient récompensés (par des gratifications matérielles, morales ou des compensations), cela favorise le stress.

Cependant, bien que la robustesse et la validité de ces deux modèles aient été testées et démontrées à de nombreuses reprises, ils présentent deux limites :

- d'une part, ils restent des modèles partiels, qui, en focalisant sur certains points (demande/contrôle, effort/récompense), ne rendent pas compte de l'intégralité de la problématique du stress au travail ;
- d'autre part, ils sont à présent datés et ne correspondent pas forcément, aussi bien qu'avant, aux réalités du monde du travail contemporain.

D'autres travaux se sont employés à identifier les causes et facteurs de stress dans l'entreprise. Une revue de littérature scientifique aboutit à une liste de « stresseurs professionnels » qui semble recenser les principales sources de stress dues à l'entreprise, sans toutefois qu'un modèle intégratif général ne relie ces différentes composantes. En effet, chacun a tendance à proposer son propre classement, souvent appliqué à un seul métier, sans qu'une vision unifiée n'émerge.

La figure suivante dresse une cartographie des stresseurs professionnels rencontrés dans la littérature récente.

Figure 6. Cartographie des principaux stresseurs professionnels

Ambiance physique pénible (bruit, lumière, chaleur, humidité, sur-occupation des locaux)
Ambiguïté de rôles (rôles mal définis)
Cadences et rythmes de travail (aménagement du temps de travail : posté, de nuit, flexibilité, flux tendu)
Conflits de rôles[a]
Contraintes de temps/pression
Difficultés à concilier rôle professionnel et rôle familial/parental
Directives (contradictions, paradoxes)
Exposition au danger
Faible contrôle/faible autonomie
Faible implication dans les décisions
Gravité/visibilité des erreurs possibles
Instabilité organisationnelle (incertitude, précarité de l'emploi)
Isolement physique
Manque d'informations
Manque de formation ou de préparation (technique ou sociale)
Manque de perspective d'évolution (carrière)
Manque de reconnaissance (réciprocité sociale, iniquité, injustice)
Mauvais *feedback* sur la performance
Mauvais soutien (écoute, prise en compte des difficultés)
Mauvaise ambiance (relations d'autorité, problèmes relationnels et comportements, solidarité)
Mauvaise communication (avec la hiérarchie)
Monotonie/répétitivité
Objectifs (flous, irréalistes, incohérents)
Pénibilité des tâches
Qualité des relations individuelles (harcèlement, discrimination, mésententes)
Responsabilités
Sur/sous-qualification
Surcharge cognitive
Surcharge/sous-charge de travail
Variabilité et imprévisibilité de la charge de travail

a. Différence entre la requête et la conception du travail par l'individu.

Ces stresseurs professionnels, qui constituent une cartographie des principales sources d'exposition des salariés au stress, se révèlent peu utilisables tels quels. Nous avons donc essayé de développer un référentiel d'analyse qui soit à la fois exhaustif et général, sans toutefois perdre de vue l'importance de rattacher les facteurs de stress au contexte de chaque entreprise.

Un modèle des stresseurs organisationnels et sociaux

La cartographie des stresseurs professionnels présentée ci-avant peut être réorganisée en trois catégories très générales, selon leurs caractéristiques et leur source :

- des stresseurs physiques liés à l'environnement de travail,
- des éléments cognitifs et émotionnels liés au travail lui-même ;
- des éléments socio-organisationnels liés à l'organisation du travail, au management et aux relations sociales dans l'entreprise.

Figure 7. Catégorisation des stresseurs professionnels

Éléments physiques liés à l'environnement de travail	Éléments cognitifs et émotionnels liés au travail lui-même	Éléments socio-organisationnels liés à l'entreprise
Aléa	Adaptabilité	Ambiguïté de rôles (rôles mal définis)
Ambiance physique pénible (bruit, lumière, chaleur, humidité, sur-occupation des locaux)	Conflits de rôles	Directives (contradictions, paradoxes)
Cadences et rythmes de travail (aménagement du temps de travail : posté, de nuit, flexibilité, flux tendu)	Contraintes de temps/pression	Faible implication dans les décisions
Exposition au danger	Difficultés à concilier rôle professionnel et rôle familial/parental	Instabilité organisationnelle (incertitude, précarité de l'emploi)
Isolement physique	Faible contrôle/faible autonomie	Manque d'informations
Pénibilité des tâches	Gravité/visibilité des erreurs possibles	Manque de formation ou de préparation (technique ou sociale)
	Monotonie/répétitivité	Manque de perspective d'évolution (carrière)
	Responsabilités	Manque de reconnaissance (réciprocité sociale, iniquité, injustice)
	Sur/sous-qualification	Mauvais *feedback* sur la performance

.../...

…/…

Pénibilité (suite)	Surcharge cognitive	Mauvais soutien (écoute, prise en compte des difficultés)
	Surcharge/sous-charge de travail	Mauvaise ambiance (relations d'autorité, problèmes relationnels et comportements, solidarité)
	Variabilité et imprévisibilité de la charge de travail	Mauvaise communication (avec la hiérarchie)
		Objectifs (flous, irréalistes, incohérents)

Appliqués à un niveau collectif, ces différents stresseurs permettent d'identifier les sources et les facteurs de stress auxquels sont exposés les salariés, et qui se répercutent ensuite à un niveau individuel. Ces stresseurs ont pour particularité de relever tout de l'organisation de l'entreprise et des facteurs sociaux dont elle est constituée. Ainsi, on pourra parler de « stresseurs organisationnels et sociaux » pour qualifier l'ensemble de ces trois catégories, dénomination plus précise que celle de « stresseurs professionnels ».

Sur la base de ces stresseurs un référentiel général a été construit, incluant l'ensemble des stresseurs de types organisationnels et sociaux, c'est-à-dire ceux sur lesquels les dirigeants et décideurs disposent d'une marge de manœuvre et de capacité d'action la plus importante : les stresseurs conjoncturels ou contextuels, qui dépendent des méthodes de management humain et de gestion des ressources humaines. On laissera de côté les stresseurs de type structurel, qui sont plutôt liés aux caractéristiques du travail lui-même et aux choix d'organisation du travail de l'entreprise. Non pas qu'il soit impossible d'agir sur ces derniers, mais il est plus difficile de s'attaquer à ce type de stresseurs qui mettent en jeu la structure même de l'organisation et la nature du travail. Le référentiel se décline en six familles génériques, comprenant chacune un certain nombre de stresseurs permettant de les mesurer. Le référentiel est le suivant :

Figure 8. Six familles génériques pour mesurer un certain nombre de stresseurs

Famille A – Stresseurs liés à l'incertitude et à l'imprévisibilité au travail
Stresseur 1. Absence d'une visibilité suffisante de la politique poursuivie
Stresseur 2. Inquiétude concernant la pérennité de l'établissement ou de l'emploi
Stresseur 3. Inquiétude concernant les intentions de la direction
Stresseur 4. Crainte de déclassement pour insuffisance des compétences requises
Famille B – Stresseurs liés au manque de reconnaissance (social, symbolique, matériel)
Stresseur 5. Absence de reconnaissance pour le travail accompli
Stresseur 6. Manque de respect pour le personnel
Stresseur 7. Mesures salariales individuelles différenciées, mais non justifiées de façon claire
Stresseur 8. Possibilités d'évolution insuffisantes ou répondant à des règles insuffisamment claires, entraînant un sentiment d'injustice ou d'iniquité
Famille C – Stresseurs liés aux relations interpersonnelles
Stresseur 9. Comportement autoritaire ou incapacité à animer et à réguler l'équipe
Stresseur 10. Querelles entre anciens et nouveaux
Stresseur 11. Relations difficiles avec les usagers ou les clients
Stresseur 12. Soutien social
Famille D – Stresseurs liés aux problèmes de communication
Stresseur 13. Existence d'ordres et de contre-ordres
Stresseur 14. Absence d'informations claires et complètes
Stresseur 15. Absence de réponses aux questions et aux suggestions d'amélioration
Stresseur 16. Informations générales insuffisantes
Famille E – Stresseurs liés au changement et aux valeurs
Stresseur 17. Évolution insuffisamment comprise des modes de fonctionnement entre l'entreprise et ses partenaires
Stresseur 18. Changement imposé sans explications suffisantes du cadre institutionnel
Famille F – Stresseurs liés au *job design*
Stresseur 19. Latitude laissée par l'organisation
Stresseur 20. Pression du travail
Stresseur 21. Prise en compte de la pénibilité
Stresseur 22. Charges quantitative et cognitive de travail

Ainsi, à l'aide de ce référentiel, conjointement avec ses salariés, ses éventuels partenaires sociaux et le médecin du travail, le dirigeant est à même d'effectuer de lui-même un premier niveau de diagnostic lui permettant une identification des principales causes de stress générées par l'organisation du travail de son entreprise. S'il constate

un « mal-être » au travail de ses salariés induit par tel ou tel stresseur, il pourra, par une action appropriée, agir sur ce(s) stresseur(s), en associant ses salariés, par un suivi récurrent, de concert avec les partenaires sociaux et le médecin du travail, lui permettant de constater l'atténuation, voire la disparition, de ce(s) stresseur(s).

Chapitre 5

Autoquestionnaire du dirigeant : évaluer l'exposition au stress dans son entreprise

Le référentiel proposé dans le chapitre précédent peut être utilisé de plusieurs manières. Il peut, bien sûr, être adressé directement aux salariés afin de voir dans quelle mesure ils se sentent exposés au stress dans leur entreprise, donnant lieu, ainsi, à un score global d'exposition au stress. Ce référentiel peut ainsi être utilisé comme le support d'une démarche qualitative (par exemple, comme une grille de conduite d'entretien d'investigation des stresseurs, en face à face avec chaque salarié, ou encore comme une trame de conduite de *focus group* avec un petit nombre de salariés). Il convient toutefois de préciser que, dès lors que la démarche d'investigation cherchera à être « objectivée » par un questionnaire quantitatif recueillant de l'information auprès du plus grand nombre, il sera nécessaire de construire un questionnaire respectant les critères de validité de construction statistique *a minima,* comme vu précédemment (nous renvoyons le lecteur au chapitre 3 « Évaluer le stress au travail ne va pas de soi… »). Avant d'en arriver à une telle démarche, il peut également être employé par les dirigeants et décideurs eux-mêmes, en vue d'autodiagnostiquer le stress susceptible de sévir au sein de leur organisation.

Le questionnaire auto-administré, à destination des dirigeants et décideurs, compte vingt-deux questions, soit une question par stresseur. Si chacun peut auto-évaluer l'exposition au stress dans son entreprise ou, de manière plus restreinte, dans son équipe (par exemple, pour un manager), il est cependant indispensable de répondre le plus honnêtement possible, sans tenter de minimiser ni d'aggraver les problèmes liés à l'organisation de l'entreprise et à son management.

Quatre modalités de réponse sont possibles pour chaque question : « oui », « plutôt oui », « plutôt non » et « non ». Cochez la case correspondant le mieux à ce que vos salariés vous semblent vivre dans l'entreprise.

Questionnaire auto-administré à destination des dirigeants et décideurs

N°	QUESTIONS	Oui	Plutôt oui	Plutôt non	Non
1	Dans votre entreprise, les membres du personnel reçoivent des marques de reconnaissance en remerciement de leurs efforts				
2	Chacun connaît globalement les objectifs de la direction, qui sont expliqués si besoin				
3	Il arrive que l'attitude de l'encadrement envers le personnel soit irrespectueuse (mépris affiché, ne pas dire bonjour)				
4	En général, chaque responsable hiérarchique gère avec succès son équipe (discussion, gestion des conflits)				
5	Il arrive que le personnel fasse les choses sans en connaître le but				
6	Dans votre entreprise, anciens et nouveaux s'entendent plutôt bien				
7	Dans votre entreprise, le personnel est bien au courant de la situation économique de l'entreprise				
8	Dans le contexte économique de votre entreprise, des licenciements sont envisageables				

…/…

…/…

N°	QUESTIONS	Oui	Plutôt oui	Plutôt non	Non
9	Votre entreprise s'assure que le personnel a et garde les compétences requises (formations, évolution)				
10	Les relations avec les clients sont difficiles pour le personnel				
11	Les questions et suggestions du personnel sont toujours prises en compte ou bien reçoivent une réponse				
12	Les mesures salariales individuelles sont opaques pour les salariés, qui les jugent souvent injustifiées				
13	Les possibilités d'évolution répondent à des règles claires qui favorisent la promotion interne				
14	Le personnel comprend bien le mode de fonctionnement de l'entreprise (organisation, relations avec les fournisseurs)				
15	Les valeurs de votre entreprise tendent à entrer en contradiction avec celles du personnel (par exemple, rentabilité *versus* qualité)				
16	Les directives que le personnel doit respecter se contredisent, sans explication				
17	La méconnaissance des intentions de la direction à propos de l'établissement inquiète les salariés				
18	La convivialité dans les équipes de travail est moyenne, voire médiocre				
19	Votre entreprise attache un soin particulier à améliorer le cadre et les conditions de travail du personnel (bruit, chaleur, locaux…)				
20	La charge de travail est satisfaisante (quantité, qualité)				
21	Le personnel dispose de peu d'autonomie dans son travail (prise de décision, choix des horaires, etc.)				
22	L'organisation du travail fait que la pression est importante pour le personnel (délais à respecter, conséquences des erreurs)				

Calcul et interprétation

Pour estimer l'exposition au stress dans son entreprise ou au sein de son équipe, il faut établir le score du questionnaire ci-dessus. Pour cela, on compte :

Pour les questions 1, 2, 4, 6, 7, 9, 11, 13, 14, 19 et 20 :

- 3 points pour une réponse « non »,
- 2 points pour une réponse « plutôt non »,
- 1 point pour une réponse « plutôt oui »,
- 0 point pour une réponse « oui ».

Pour les questions 3, 5, 8, 10, 12, 15, 16, 17, 18, 21, 22 :

- 3 points pour une réponse « oui »,
- 2 points pour une réponse « plutôt oui »,
- 1 point pour une réponse « plutôt non »,
- 0 point pour une réponse « non ».

Il faut ensuite sommer l'ensemble des points, résultat à lire en fonction de la table suivante :

Score	**0-19**	**20-29**	**30-35**	**36-45**	**46-66**
Exposition au stress	Très faible	Faible	Modérée	Forte	Très forte

Ces résultats sont valables pour les PME. Si l'entreprise concernée est plutôt une grande entreprise (à partir de 250 salariés), il faut ajouter 10 points au score total avant de lire la table. En effet, des études passées dans le domaine de la performance sociale ont permis de montrer que les PME présentent une performance sociale supérieure à celle des grandes entreprises : il est donc nécessaire de prendre ce phénomène en compte lorsque l'on estime l'exposition au stress moyenne dans l'entreprise (chaque entreprise est comparée à la référence constituée par les entreprises qui lui sont semblables).

Pour savoir quels sont les stresseurs auxquels sont plus exposés les salariés, il faut calculer les sous-scores relatifs aux familles de stresseurs. Celles ayant le score le plus élevé sont les plus activées :

- **stresseurs liés à l'incertitude :** sommer les points des questions 2, 8, 9 et 17 (en respectant l'attribution des points présentée plus haut) ;
- **stresseurs liés au manque de reconnaissance :** sommer les points des questions 1, 3, 12 et 13 ;

.../...

.../...

- **stresseurs liés aux relations interpersonnelles :** sommer les points des questions 4, 6, 10 et 18 ;
- **stresseurs liés aux problèmes de communication :** sommer les points des questions 5, 7, 11 et 16 ;
- **stresseurs liés au changement et aux valeurs :** sommer les points des questions 14 et 15, puis multiplier le résultat par deux ;
- **stresseurs liés au *job design* :** sommer les points des questions 19, 20, 21 et 22.

Ainsi, l'autodiagnostic permet de donner une idée de l'exposition des salariés aux stresseurs dans l'entreprise et, plus encore, des familles de stresseurs qui semblent poser problème. Il ne s'agit pas d'une évaluation précise du stress dans l'entreprise (ce dont on se chargera dans le chapitre suivant), mais cette évaluation permet de tirer la sonnette d'alarme en cas de risque avéré et d'attirer l'attention sur un domaine particulier.

Il est important de noter que cet autodiagnostic ne reflète pas forcément la vision des choses telle que vue par les salariés : dirigeants, décideurs et managers peuvent, par exemple, estimer l'exposition aux stresseurs faible, alors que les salariés la jugeront bien plus élevée. Inversement, les uns et les autres peuvent être d'accord sur le score global de stress… tout en étant en désaccord sur les éléments générateurs de stress dans l'entreprise. En effet, dans un cas comme dans l'autre, il s'agit d'évaluer la perception du stress, or celle-ci est éminemment subjective. Elle se construit en fonction du vécu au travail, et il va de soi que, même avec la meilleure volonté possible, les dirigeants ne peuvent se mettre complètement « dans la peau » de leurs salariés. D'où l'importance de l'évaluation des stresseurs en s'adressant directement aux salariés. C'est ce dont nous allons parler dans le chapitre suivant.

Chapitre 6

Méthodologie de l'audit de performance sociale pour évaluer les stresseurs auprès des salariés

La méthodologie d'audit de performance sociale permet d'identifier les facteurs clés de création de valeur sociale, mais aussi les facteurs de risque qui viendraient dégrader la performance de l'organisation concernée, particulièrement en évaluant les stresseurs issus de l'organisation qui viennent affecter la performance des salariés et perturber leur bien-être au travail. Concrètement, l'investigation auprès des salariés s'effectue le plus souvent grâce à une enquête quantitative. Cette enquête est administrée *via* un questionnaire soumis de façon rigoureusement identique auprès de tous les salariés sollicités. Du fait de ses fondements théoriques et méthodologiques, l'audit propose une qualité de diagnostic qui va bien au-delà d'une simple enquête d'opinion : le recours à un référentiel et à un questionnaire normés et validés scientifiquement[1] en est, entre autres, la garantie. Ceci veut dire que les diverses influences (de l'entreprise sur la construction de ce référentiel, des groupes de répondants sur la teneur des réponses) sont contrôlées.

1. L'étalonnage du référentiel des stresseurs sur les entreprises françaises est actuellement en cours de finalisation.

Les fondements théoriques

La méthodologie d'audit de performance sociale s'appuie donc essentiellement, comme toute approche d'audit, sur un référentiel et un questionnaire construits antérieurement à l'évaluation et extérieurement à l'organisation évaluée, ce qui garantit son objectivité et sa sensibilité de mesure. Alors que le sondage d'opinion cherche essentiellement à quantifier l'insatisfaction (ou la satisfaction) des sondés, le plus souvent exprimée en pourcentage opposant les « pour » et les « contre », l'audit de performance sociale va plus loin en tentant d'appréhender les causes et raisons de ces motifs de satisfaction ou d'insatisfaction. L'audit se démarque ainsi du sondage d'opinion, et ce, tant au niveau de sa *finalité* que de ses *moyens* :

- **Finalité :** l'audit permet de dépasser la simple *description* (diagnostic) de la situation à évaluer (par exemple, combien de salariés se déclarent peu, moyennement ou beaucoup stressés dans l'entreprise) en permettant de *comprendre* les causes de « l'objet social » évalué :
  - identifier quels sont les facteurs de stress qui pèsent le plus sur les salariés et dans quelle mesure ;
  - rasséréner le dirigeant, les décideurs et les salariés sur les autres facteurs de stress activés « positivement », comme autant de points forts de l'organisation évaluée.

  Ceci permet, à terme, de proposer des axes d'intervention très ciblés et très concrets sur les facteurs de stress, qui sont autant de points d'amélioration de l'organisation sur les conditions de travail.
- **Moyens :** un audit, même s'il utilise la même technique de questionnaire que l'enquête d'opinion, s'en distingue résolument. Un audit présente une rigueur théorique, en amont, qui, par la suite, garantit sa rigueur méthodologique, en aval. Cette rigueur théorique est fondée par :
  - un *référentiel* de mesure de « l'objet » que l'on cherche à évaluer (le stress au travail), standardisé et validé scientifiquement

de manière à, d'abord, s'assurer que l'on mesure bien ce que l'on est censé mesurer et, ensuite, à proposer une validité prédictive accrue dans l'évaluation ;

– un questionnaire standardisé, également validé scientifiquement selon les paradigmes des sciences humaines et sociales (et non des seules techniques statistiques, comme pour les enquêtes d'opinion), permettant d'assurer une validité de construction extrêmement forte (une étude de prétest en amont, par exemple, éliminera les questions ne présentant pas une validité de construction suffisante) ;
– Une échelle *et des indicateurs de mesure normés et étalonnés*, capable de déterminer, avec le moins d'incertitude possible, une zone de risque et une zone de performance, ce qui aide à positionner chaque stresseur soit positivement, soit négativement, selon la façon dont il est activé au travers de l'enquête. Cela permet, par la suite, d'établir une cartographie précise des facteurs de stress et des indicateurs chiffrés du stress au travail (par exemple, au travers d'un quotient) dans l'organisation.

Les fondements méthodologiques

L'audit de performance sociale propose des fondements méthodologiques sur lesquels s'appuyer solidement pour structurer la démarche d'audit des stresseurs organisationnels et sociaux. Parce qu'il n'existe pas de solution toute faite, un audit se donne toujours un objectif spécifique à chaque entreprise :

- D'abord, il s'agit de poser la problématique, c'est-à-dire « l'objet social » à étudier : qui est stressé, combien sont-ils, pourquoi… ? Car, nous l'avons vu précédemment, rien ne sert de se tromper et d'étudier une problématique qui ne correspond pas aux symptômes constatés.

- Ensuite, il s'agit de déterminer quelle est la méthode, le chemin, le plus approprié pour cerner la problématique et confirmer ou infirmer les hypothèses causant les symptômes de stress par une investigation adaptée : c'est l'étape du diagnostic. Il faut donc ajuster la « focale » d'observation la plus pertinente.
- Enfin, il s'agira d'élaborer, de mettre en œuvre et de suivre un plan d'action permettant de traiter les stresseurs qui causent, ou sont susceptibles de causer, le plus de stress sur les salariés.

Avant de se lancer dans une démarche complète de lutte contre les stresseurs, il peut être utile, dans la mesure du possible, et particulièrement au regard de la taille de l'entreprise, de constituer un groupe projet, de manière à réunir un porte-parole de chaque partie prenante, interne et externe : salariés, représentants du personnel (y compris le délégué du CHSCT, s'il y a lieu), managers, direction (membre(s) du comité de direction), médecin du travail… Ce groupe projet aura pour rôle de superviser la démarche, en étant par exemple constitué d'un chef de projet chargé de la mise en œuvre des étapes de la démarche, d'instances de supervision (comité de surveillance) et de pilotage du projet (comité de pilotage).

La complexité inhérente à ce type de démarche et le souci de neutralité dans les observations, analyses et restitution des résultats peut conduire le dirigeant à sous-traiter celle-ci à un prestataire spécialisé du domaine (cf. les principaux cabinets de conseil, chapitre 10).

Poser la problématique

Il convient, en amont, d'identifier la problématique de stress au travail que l'on cherche à cerner. Comme son nom l'indique, une problématique est la synthèse de « ce qui pose problème ». Une problématique ne s'arrête toutefois pas à un seul ou, même, à plusieurs problèmes. Elle doit permettre de prendre suffisamment de hauteur pour approcher la situation de façon systémique et interactive. Pour être clair, ce n'est pas parce que l'on a constaté que tel groupe de salariés se plaint

d'être stressé (par exemple, les ouvriers de maintenance d'une chaîne de production) qu'il faut s'arrêter à ce simple constat pour poser la problématique : la problématique ne peut en aucun cas être « nous avons un problème de stress des ouvriers de la maintenance ». Ceci n'est pas une problématique mais un constat, une ébauche d'identification d'un symptôme. Si l'on se réfère à la marguerite de la performance sociale (cf. figure 4, p. 78), il va falloir établir un prédiagnostic qui s'appuie sur l'interaction des différentes parties prenantes impliquées ou concernées[1] par les ouvriers de la maintenance, et le contexte professionnel dans lequel s'effectue cette interaction.

La phase exploratoire

À ce niveau de la démarche, l'opération consiste à simplement observer la situation de travail qui pose problème de façon *factuelle* et extérieure (en tant qu'observateur de la situation de travail, il ne s'agit pas encore d'interviewer les ouvriers de la maintenance).

On va donc s'attacher à recueillir de l'information objective concernant la situation et ses acteurs (dans le cas d'un intervenant extérieur, en interrogeant le mandant dans le cadre d'un entretien liminaire) sur :

- la nature de leurs relations humaines et hiérarchiques (quelles en sont la teneur et la tonalité avec les collègues, avec le ou les managers, avec la direction du site de production) ;
- la nature de la représentation du personnel, et la composition syndicale s'il y a lieu ;

1. Impliqué, concerné, quelle différence ? La parabole de la poule et du cochon permet de bien comprendre la dialectique en jeu. La poule et le cochon concourent à fabriquer le *breakfast* anglais, le *bacon and eggs* : la poule est concernée, mais le cochon, lui, est impliqué…

- la nature de l'organisation du travail (nature des équipes, roulement horaire : sont-ils postés ou pas, rythme des pauses, cadence de production…) ;
- Les conditions de travail (environnement physique : locaux, outil de production, bruit, lumière, chaleur, règles de sécurité à respecter… ; environnement psychique : nature des relations humaines, nature des sollicitations – objectifs à atteindre, missions, moyens mis à disposition…).

Le recueil de données socio-économiques

Après cette première phase exploratoire, il va falloir pousser l'investigation encore plus loin en recueillant un certain nombre de données socio-économiques de l'organisation ou de l'entreprise. Ces données sont autant d'indices qui révèlent les conséquences d'un éventuel phénomène d'une baisse de performance sociale liée à des manifestations de stress au travail. Ces données socio-économiques sont celles que l'on trouve dans le bilan social des entreprises qui y sont soumises. Il s'agit de données quantitatives et objectives, relatives aux caractéristiques du corps social, tirées des statistiques de l'effectif (répartition hommes/femmes, cadres/non-cadres, CDI/CDD, ventilation des statuts, des métiers, taux d'absentéisme, d'ancienneté, d'âge moyen, *turnover*, évolution des recrutements, des arrêts maladie, des jours de grève, des accidents du travail…). Il peut être utile de consulter le document unique, ainsi que le rapport du médecin du travail s'il y a lieu, ou tout autre document faisant état de la santé des salariés au travail (rapport CHSCT, information sur la prévention des risques professionnels[1]…). L'ensemble de ces données socio-économiques permettent d'établir une rapide estimation de l'impact du symptôme dans le quotidien et l'histoire de l'entreprise.

1. Voir les obligations de l'employeur en partie IV.

La pose d'une ou plusieurs hypothèses

Ces premières observations et ce recueil d'informations permettent de poser une ou plusieurs hypothèses des causes du ou des symptômes pouvant engendrer le mal-être des salariés. Cette ou ces hypothèses vont guider le diagnostic, elles seront confirmées ou infirmées grâce à l'investigation qui va être conduite auprès des salariés. Les hypothèses ne sont pas nécessairement clairement formulées ou formalisées. Elles s'ajustent au fil des observations et du recueil des informations. Une hypothèse permet de supposer qu'il y aura un lien entre une cause et un effet, que l'on cherchera à vérifier par les faits, d'une part (les observations ou le recueil des données socio-économiques), et le vécu des salariés, d'autre part. Les hypothèses donnent des objectifs concrets pour l'investigation à venir auprès des salariés.

Le choix d'une méthode d'investigation

Avec toutes les informations recueillies et les hypothèses qui ont été posées, l'observateur va être à même de déterminer quelle est la méthode la plus adaptée à la problématique pour conduire son investigation. S'il ressort de cette première observation qu'il faut interviewer 20 personnes maximum et que le budget le permet, le recours à une démarche qualitative, fondée sur des entretiens en face à face, peut suffire pour conduire l'investigation et l'étude des symptômes pour en comprendre les causes. En revanche, s'il faut consulter 1 000 personnes, il va falloir recourir à une enquête quantitative s'appuyant sur un questionnaire.

Voici les différentes méthodes quantitatives et/ou qualitatives, qui sont le plus communément utilisées :

- l'observation standardisée de l'activité et des conditions de travail,
- les entretiens individuels ou groupes de discussion dirigés,
- les questionnaires portant sur la perception des stresseurs de la satisfaction au travail, des conditions de travail…

Établir le diagnostic

La problématique et les hypothèses constituent un diagnostic liminaire (ou prédiagnostic), comme autant de pistes d'investigation qu'il va falloir confronter auprès des salariés, au travers de l'enquête qui va être conduite et qui va constituer le diagnostic à proprement parler. Ce diagnostic tentera de cerner les causes des symptômes liés à l'organisation (et pas d'autres) avec précision, dans leur intensité et leur globalité. Que l'on nous comprenne bien : il s'agit, en posant la « bonne » problématique, de confronter les hypothèses de celui qui cherche à comprendre les causes de tel phénomène « stress au travail » au fait social « telle organisation du travail ». Le fait « organisation du travail », par essence fait social singulier, est le produit des interactions d'individus réunis pour atteindre un but commun dans telle organisation du travail, caractérisée par ses contingences propres, fruits de son histoire, de sa culture et de ses spécificités. Il s'agit de comprendre ce fait social, en l'occurrence comme générateur du stress potentiel ou avéré de tel groupe de salariés, en identifiant les stresseurs liés à l'organisation du travail, et seulement ceux-ci, pour agir en priorité sur ces causes, et seulement celles-là.

En écrivant ces lignes, nous ne disons surtout pas que toute organisation du travail est source de stress pour l'homme. Nous disons que certaines organisations du travail sont susceptibles, à un instant donné, dans telle configuration, telle contingence, de générer du stress sur un certain nombre d'individus, et pas forcément tous, quelle que soit leur sensibilité personnelle au stress. C'est pourquoi il convient dans cette approche, dans la mesure du possible, de consulter le plus grand nombre de personnes concernées et impliquées par ce phénomène, car ils en sont les « agents », au sens où Pierre Bourdieu l'entend : ils agissent sur le phénomène, mais sont également « agis » par ce dernier, sans pour autant le subir directement ou en souffrir. En effet, ne traiter que la pathologie (par exemple, en prenant en charge les individus réellement stressés tel qu'avéré par le médecin du travail) sans traiter la cause de la pathologie (les stresseurs

organisationnels et sociaux liés à certains dysfonctionnements de l'organisation du travail), c'est laisser la possibilité d'exposer les autres salariés aux stresseurs de l'organisation et de compromettre leur bien-être au travail.

La conduite de l'enquête

La phase d'enquête permet de procéder à l'investigation. Nous l'avons vu précédemment, il existe essentiellement deux possibilités pour conduire l'enquête auprès des salariés : l'une qualitative, par le moyen d'entretiens de visu (individuels ou de groupe) ; l'autre quantitative, par le moyen d'un questionnaire standardisé. Même si nous privilégions l'enquête quantitative, nous ne nous attarderons pas sur les modalités de mise en œuvre concernant l'un et l'autre des types de technique, cet ouvrage n'ayant pas vocation à les développer. Nous attirons toutefois l'attention du lecteur sur un nombre de précautions qu'il convient de prendre avant de se lancer dans l'enquête, durant et après l'enquête.

Étape 1, avant l'enquête :

- préparer et organiser une communication *ad hoc* en « amont » conduite auprès des parties prenantes en présence, qu'elles soient concernées ou impliquées (direction générale, membres du comité de direction, représentants du personnel, managers, salariés), présentant :
  - les objectifs de l'enquête et les différentes modalités de son déroulement,
  - la façon dont les résultats seront présentés et utilisés, *via* les différents canaux de communication disponibles (informations spécifiques des représentants du personnel, courrier du dirigeant aux salariés, mot repris sur l'intranet, réunions diverses, etc.) ;

- s'assurer de la bonne définition des périmètres de population de salariés participant à l'enquête et, s'il y a lieu, de leur représentativité ;
- prévoir une organisation adaptée et une logistique optimale pour le bon déroulement de l'enquête (rétroplanning, salle au calme, éventuellement ordinateurs…) ;
- informer clairement les personnes sollicitées sur les objectifs, le déroulement et les modalités de l'enquête, ainsi que sur la façon dont seront recueillies et traitées les informations les concernant ; garantir la confidentialité et l'anonymat des données.

Étape 2, pendant l'enquête :

- veiller au bon déroulement de l'enquête auprès des salariés concernés ;
- communiquer sur l'état d'avancement de l'enquête (par exemple, le suivi du taux de participation, s'il y a lieu).

Étape 3, après l'enquête :

- s'assurer qu'une synthèse et une analyse des résultats de l'enquête seront effectuées sous la forme d'un rapport confidentiel et respectant l'anonymat des interviewés, comprenant des préconisations d'actions correctives ;
- accompagner ce rapport d'une communication annonçant qu'une présentation synthétique sera effectuée pour restituer les principaux résultats aux salariés (cf. point ci-après : « Restituer les résultats »).

La finalité du diagnostic, outre l'établissement d'un état des lieux le plus objectif possible de la situation observée à analyser, est de confirmer ou d'infirmer les hypothèses constituant la problématique de stress au travail étudiée. En bref, c'est établir un lien pertinent entre symptômes observés et causes, entre stress et stresseurs. Établir un lien pertinent entre stresseurs et stress sous-entend que, parce que ce lien est pertinent, lorsque l'on agira sur les causes, on devrait constater

une diminution du stress des salariés. Inversement, si l'on n'agit pas sur les causes, on devrait constater un maintien, voire une augmentation du stress des salariés. Le diagnostic juste débouche ainsi sur un *pronostic* : si rien n'est fait pour traiter les stresseurs identifiés comme cause du stress des salariés, normalement la situation devrait s'aggraver ; si l'on applique un traitement adapté aux causes génératrices de stress, la situation devrait s'améliorer. Plus le diagnostic est juste, plus le pronostic est prédictif ; ce qui signifie, en d'autres termes, que la prédiction posée par le pronostic se réalise dans le sens attendu.

Bien sûr, comme le diagnostic et le pronostic sont régis par le principe d'incertitude, les choses ne sont pas toujours aussi binaires dans la réalité, d'autant plus que les mécanismes du stress sont multifactoriels. Il convient donc de rendre son diagnostic et son pronostic avec précaution. Dans le cas de l'approche quantitative, il est possible de chiffrer le taux d'incertitude avec les techniques statistiques, ce qui est beaucoup plus difficile avec l'approche qualitative. Mais, parfois, une mise en garde suffit, ou même avoir l'humilité de reconnaître que l'on ne peut pas tout savoir…

L'analyse des données

L'analyse des données relatives au stress professionnel, dans le contexte de la démarche de performance sociale, s'effectue au regard du référentiel des stresseurs. Chaque stresseur est considéré selon le fait qu'il est activé positivement ou négativement par traitement des réponses des salariés au questionnaire ; il est comparé à une zone de risque, normée et étalonnée dans l'échelle de mesure qui l'accompagne. Activés négativement, les stresseurs sont actifs selon une intensité plus ou moins forte, révélée par l'échelle de mesure. Activés positivement, les stresseurs ne sont pas cause de stress ; bien au contraire, ils montrent que ces facteurs créent de la valeur sociale pour l'organisation. L'avantage d'un référentiel permet de passer en revue les principales causes de stress les plus représentatives d'une organisation du travail en

entreprise. Les stresseurs activés positivement permettent de révéler les interactions positives de l'organisation. Cette approche permet d'avoir une vision globale qui prend en compte non seulement les aspects négatifs, mais aussi – et surtout – les aspects positifs. La démarche d'audit de performance sociale permet également de révéler l'activation différenciée des stresseurs selon les différents collectifs de travail. Ainsi, les mêmes stresseurs peuvent être activés négativement dans tel service ou telle direction, et positivement dans tel autre service ou telle autre direction.

Comme nous l'avons abordé précédemment, du fait que la mesure s'effectue à l'aide d'une échelle normée, l'audit révèle les différentes intensités des stresseurs et permet de se focaliser en priorité sur ceux qui sont activés les plus intensément. Ces mesures relevant de techniques et méthodes statistiques poussées nécessitent de nombreuses précautions afin de garantir l'objectivité la plus grande. Il est préférable de confier ce type d'analyse à des spécialistes de l'évaluation.

Restituer les résultats

Dès lors que le diagnostic et l'analyse des données ont été achevés, il convient de restituer les résultats de l'audit aux différentes parties prenantes de l'entreprise. La restitution doit être adaptée tant sur les modalités de communication (nature et forme du discours, niveau de précision et de détail) que sur les informations délivrées aux différents publics (toute vérité est bonne à dire, mais il convient de la délivrer en prenant soin de ne pas « choquer » les personnes concernées…). C'est une étape délicate, particulièrement quand elle donne l'impression de mettre fortement en cause certaines parties prenantes de l'organisation : elle peut, en effet, révéler des dysfonctionnements difficiles à admettre. Elle peut également faire apparaître des écarts inattendus entre les hypothèses de départ et les résultats. Ce type de restitution requiert, par conséquent, du doigté et de la bienveillance.

La démarche d'audit du stress professionnel ne s'arrête pas au diagnostic. Les résultats du diagnostic doivent être traduits en plan d'action afin que les différents acteurs de l'entreprise se les approprient et les mettent en œuvre avec leurs équipes.

Le plan d'action

L'élaboration du plan d'action

À la suite du diagnostic, les conditions de travail sources de stress ont été identifiées et le groupe projet doit travailler sur les modifications à opérer. Il s'agit alors de trouver des pistes d'amélioration des conditions de travail et de décliner ces objectifs en plans d'action opérationnels.

Il est nécessaire d'obtenir l'engagement des acteurs concernés à deux niveaux : la direction et les syndicats, pour la conduite du projet ; les managers et les collaborateurs pour la transformation à mettre en place. Car, si c'est à la direction qu'il revient de décider des actions à mettre en œuvre, il est nécessaire qu'il y ait une concertation pour aboutir à une vision partagée du plan d'action entre la direction et le groupe projet. C'est dans ces conditions que le plan d'action pourra être réellement instauré et accepté par l'ensemble du personnel.

La mise en œuvre du plan d'action

1. Des actions sont à mettre en œuvre dans chacun des domaines suivants afin de cibler les dysfonctionnements, sources de tensions :

   – au niveau des conditions de travail (aménagement du temps de travail, acquisition de nouveau matériel, modification de la charge de travail…) ;

   – au niveau organisationnel (analyse et clarification des rôles, formation au management…) ;

– au niveau de la communication (instauration d'une meilleure visibilité sur la politique de l'entreprise, amélioration de la communication interne…).

2. Il est nécessaire, pour mener à bien ces actions, de mettre à disposition du groupe projet les moyens nécessaires :
   – les aménagements dans l'organisation du travail nécessitent un investissement humain et, éventuellement, l'octroi de ressources financières ;
   – il peut être pertinent de recourir à un prestataire extérieur pour accompagner le changement à effectuer, ne serait-ce que pour prendre du recul et bénéficier d'une expertise spécifique.
3. Les objectifs à atteindre :
   – il s'agit de fixer des objectifs à court et moyen terme afin de pouvoir évaluer l'efficacité du plan d'action ;
   – il convient également de formaliser les indicateurs de mesure (succès ou échec) du plan d'action avant de le mettre en œuvre.

Le suivi du plan d'action

Le suivi du plan d'action permet de suivre l'évolution et la bonne marche des actions mises en place, et cela lors de réunions entre le groupe projet et les acteurs du changement. Ce suivi se fait en deux temps. Ainsi, l'évaluation primaire permet de déterminer que les changements proposés ont été institués, et l'évaluation secondaire doit permettre de voir si ces actions donnent des résultats.

Pour effectuer cette évaluation secondaire, l'entreprise peut reconduire un second audit ponctuel, un an après la mise en place des actions correctives. En comparant les résultats des deux évaluations, l'entreprise pourra alors mesurer l'évolution du stress et valider ou corriger les actions adoptées.

La création d'un observatoire du stress[1] permet de mesurer régulièrement l'évolution du stress dans l'entreprise et les effets du plan d'action sur le ressenti des salariés. À terme, l'objectif est de faire en sorte que la prévention du stress fasse partie intégrante de la démarche de prévention des risques professionnels et soit incluse dans l'actualisation du document unique[2].

1. Cf. chapitre 7, « L'expertise en entreprise : l'observatoires du stress », p. 137.
2. Cf. au chapitre 11, « Les obligations de l'employeur » p. 169.

Partie III

La boîte à outils d'expertise

Dans la partie qui suit, on trouvera différents outils d'évaluation du stress au travail, au travers d'une présentation de plusieurs modèles d'expertise : les observatoires du stress mis en place dans les entreprises, les méthodes de mesure utilisées par les institutions et les modèles scientifiques de mesure du stress. Enfin, sont présentées les diverses approches, ainsi que les méthodes utilisées par les principaux cabinets de conseil.

Chapitre 7

Expertise en entreprise : l'observatoire du stress

Le terme d'« observatoire du stress » ne recouvre pas de notion spécifique. Nous verrons qu'il peut être utilisé pour tout type de mesure et que le modèle, le format ou les facteurs étudiés peuvent varier d'une entreprise à l'autre.

Définition

Un observatoire du stress peut se concrétiser par un simple questionnaire papier ou informatisé, il peut être utilisé dans le cadre de la médecine du travail ou en libre accès par Internet. Il a pour objectif d'apporter une mesure du stress professionnel des salariés dans l'entreprise. Ainsi, chaque salarié qui le souhaite peut mesurer son niveau de stress et bénéficier d'un compte rendu d'évaluation personnalisé.

L'entreprise a alors accès à une mesure globale par l'ensemble des données recueillies. Les résultats sont obtenus à partir des réponses des salariés, dont les informations permettent d'apporter une mesure du stress ressenti dans l'entreprise.

Les questions posées portent sur la perception que les salariés ont de leur travail. Les résultats de l'observatoire sont fondés sur leurs

impressions et points de vue. Les personnes et les moyens utilisés pour gérer ces observatoires sont seuls garants du résultat.

Initiés par les entreprises ou les syndicats, avec l'aide des médecins du travail et d'autres professionnels de la santé, les observatoires du stress ne sont soumis à aucune réglementation. « *Leur construction n'est pas toujours très scientifique et les résultats qu'ils apportent ne permettent pas toujours d'embrayer sur des actions précises d'amélioration. D'où la déception de certaines entreprises*[1]. »

Pour l'INRS, la mise en place d'observatoires du stress doit s'intégrer dans une démarche de prévention : rassembler des indicateurs de stress et donner une suite rapide et adaptée aux problèmes évoqués par les salariés. « *Dans la mesure où l'on demande aux salariés leur perception des conditions de travail, il faut prévoir de leur restituer les résultats de cet état des lieux et les assurer de la mise en œuvre de mesures correctives.*[2] »

L'observatoire ne résout pas le problème du stress au travail, c'est un point de départ. Les informations recueillies peuvent être utiles à la réalisation d'actions concrètes visant à réduire le stress professionnel dans l'entreprise. Des organismes privés proposent également leur aide pour la création, la mise en place et le suivi de ces observatoires.

Deux exemples d'observatoires du stress

France Telecom

La CFE-CGC, associée à SUD PTT, a lancé en 2007 un « observatoire du stress et des mobilités forcées » au sein de France Telecom afin de soutenir et informer les salariés du groupe, notamment dans le cadre d'un plan de restructuration.

1. Hubert Landier, AEF, chronique du 4 mars 2008.
2. *Idem*.

L'observatoire du stress de France Telecom se fixe pour but de *« lutter contre l'isolement individuel »* en élaborant un questionnaire anonyme en ligne, voué à récolter les confessions des salariés. Les résultats, dépouillés par un partenaire indépendant, sont ensuite transmis à la direction.

Mais, fin juin 2007, la direction de France Telecom coupait l'accès intranet permettant d'accéder au site « observatoiredustress.org » lancé quelques jours plutôt. Motif invoqué par la direction : la sécurité informatique.

La justification est contestée par les syndicats, pour qui ce blocage s'apparente à un acte de censure destiné à empêcher les salariés de répondre, depuis leur poste de travail, à un questionnaire sur leurs conditions de travail.

Le groupe a émis des réserves sur le rôle de l'observatoire du stress, dont l'enquête ne serait *« ni représentative, ni scientifique »*. C'est pourquoi il conteste la fiabilité des résultats, arguant que le formulaire, en accès libre, peut être rempli plusieurs fois par des personnes dont l'appartenance au groupe n'est pas vérifiée. Le responsable syndical dénonce *« la position bloquée »* de la direction, qui *« ne donne pas l'image d'une entreprise tranquille et transparente »*.

Renault

En collaboration avec l'IFAS (Institut français d'action sur le stress), la direction du groupe Renault a créé, en 1998, l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (OMSAD).

L'OMSAD propose à chaque employé de répondre à un questionnaire sur le stress, juste avant sa visite médicale annuelle périodique : le résultat est alors commenté en direct, durant la visite par le médecin du travail, puis imprimé et glissé dans le dossier médical de l'employé pour permettre un suivi pluriannuel.

L'OMSAD est constitué de trois questionnaires et d'une fiche signalétique. Il évalue le stress d'un point de vue général, sans différencier professionnel et personnel. Lorsqu'une pathologie est décelée, le médecin du travail dirige l'employé vers son médecin traitant. Un employé peut aussi, à sa propre demande, répondre au questionnaire en dehors des visites médicales annuelles.

Selon la direction de Renault, la mise en place de l'OMSAD a été suivie d'actions visant à réduire les stress excessifs détectés :

- formations collectives à la gestion du stress du personnel,
- séances de relaxation dans certains établissements,
- actions avec les managers sur les facteurs de stress : poste de travail, charge, gestion du temps, qualité du management.

L'expertise réalisée par Technologia, à la demande du CHSCT, a révélé que l'action de l'OMSAD se centre sur le dépistage, la description et l'information sur la santé mentale des salariés, mais n'identifie pas les facteurs de stress ni les groupes à risque. Selon Technologia, l'OMSAD doit être amélioré, *« en particulier sur les causes organisationnelles »* du stress. Technologia préconise donc la création d'un groupe de travail devant accompagner la construction d'un questionnaire de facteur de stress.

Chapitre 8

Expertise institutionnelle : les enquêtes

En 2008, le ministre du Travail, Xavier Bertrand, a annoncé le lancement, pour 2009, d'une grande enquête nationale portant sur le stress au travail. L'objectif de cette enquête est d'*« identifier les secteurs et les branches où le stress est supérieur à la moyenne »*.

Les enquêtes existantes ne permettent pas d'apporter une mesure globale du stress au travail en France. Elles portent généralement sur une population particulière (les cadres, les infirmiers…), sur un domaine spécifique (l'influence du passage aux 35 heures, les nouvelles technologies…) ou intègrent le stress dans l'évaluation des risques psychosociaux, en général.

On obtient alors grand nombre « d'indicateurs spécifiques », mais aucun d'entre eux ne peut être utilisé comme information globale ou générale sur le stress au travail, et ainsi apporter une évaluation claire des causes et des conséquences du stress au travail.

Les institutions réalisent des enquêtes qui apportent des informations sur le stress au travail. Le stress est alors évalué, en fonction des conditions de travail, comme facteur de risque psychosocial ou, encore, comme risque pour la santé.

Les enquêtes sur les conditions de travail

L'enquête COI

Réalisée en 1997 et 2006, l'enquête COI[1] (Changements organisationnels et informatisation) s'intéresse à la fois aux entreprises et à leurs salariés. Elle a pour vocation de mesurer les conséquences des changements organisationnels et ceux dus à l'informatique.

Objectif

Cette enquête permet d'évaluer les effets sur les salariés des nouvelles organisations et formes de management sur le travail, en lien avec l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Méthodologie

Le volet « entreprises » de l'enquête évalue :

- l'organisation stratégique de l'entreprise,
- la manière dont elle mobilise les outils de gestion, concernant les relations avec les clients et avec les fournisseurs,
- la production ou la logistique,
- le système d'information et les ressources humaines,
- les outils techniques, couramment regroupés sous les termes « technologies de l'information et de la communication » (TIC).

La collecte auprès des salariés apporte une information complémentaire sur l'organisation des postes de travail et sur les usages des TIC, mais interroge aussi plus largement sur :

- les conditions et le rythme de travail,
- le fonctionnement des collectifs de travail,
- l'acquisition et l'utilisation des compétences,
- les contreparties salariales.

1. http://www.enquetecoi.net/

Les enquêtes « Conditions de travail »

Les enquêtes « Conditions de travail » sont réalisées par la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) depuis 1978. Renouvelées tous les sept ans, elles ont été menées en 1984, 1991, 1998, la dernière datant de 2005[1].

Objectif

L'objectif de ces enquêtes est de *« quantifier les conditions de travail »*, c'est-à-dire d'évaluer le travail tel qu'il est perçu par les salariés. Les questions posées ne mesurent pas de manière objective les activités de l'entreprise, mais permettent une mesure de l'opinion des salariés et, ainsi, d'obtenir une description du travail, de son organisation et de ses conditions, selon divers angles :

- les marges de manœuvre,
- la coopération,
- les rythmes de travail,
- les contraintes de cadence,
- les efforts physiques,
- les pénibilités physiques ou psychiques,
- les risques encourus.

Méthodologie

Au cours des différentes enquêtes, le questionnaire a évolué, s'adaptant aux changements de la réalité du travail. Ces études permettent donc de mesurer l'évolution du vécu des conditions de travail, tout en tenant compte de ces changements. C'est pourquoi la dernière

1. « Conditions de Travail : une pause dans l'intensification du travail. Premières synthèses et premières informations », janvier 2007, n° 01.2 (http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/2007.01-01.2.pdf).

étude s'est également intéressée à la charge mentale au travail et aux politiques de prévention des risques menées par les entreprises.

Les enquêtes sur les risques psychosociaux et la santé au travail

Les enquêtes SUMER

Les enquêtes SUMER (Surveillance médicale des risques professionnels)[1], lancées et gérées conjointement par la Direction générale du travail (Inspection médicale du travail) et la DARES, ont été réalisées en 1994, 2003, la dernière étant en cours.

Objectif

Ces enquêtes dressent un état des lieux des expositions des salariés aux principaux risques professionnels, y compris psychosociaux. L'objectif est de montrer les situations de travail susceptibles d'être néfastes pour la santé des salariés. Il s'agit également de pouvoir confronter le champ de la réglementation en hygiène et sécurité à la réalité des expositions professionnelles.

Méthodologie

L'enquête se présente sous la forme de deux questionnaires :

- Le premier questionnaire est administré par le médecin du travail, il vise à l'objectivation des conditions de travail. Les questions portent sur :
  - les contraintes organisationnelles et relationnelles (temps de travail, contraintes de rythme de travail, autonomie et marges d'initiative, collectif de travail et contacts avec le public) ;

1. http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParIntranetID/OM:Document:EC84248F4DBD2896C1256F9A004EA5C9/$FILE/visu.html.

  - les ambiances et contraintes physiques (bruit, nuisances thermiques, radiations ou rayonnements, manutention manuelle, contraintes posturales et articulaires, travail avec machines et outils vibrants, etc.) ;
  - les expositions aux agents biologiques et chimiques.
- Le second est un autoquestionnaire. Le salarié répond à des questions sur :
  - le ressenti sur sa situation de travail, avec les *items* du questionnaire de Karasek[1] ;
  - une évaluation des modifications, induites par le passage aux 35 heures, sur sa charge et ses contraintes de travail ;
  - une estimation de son état de santé et quelques indicateurs sur le lien qu'il fait entre sa santé et sa situation de travail ;
  - les situations qui, par leur accumulation, font ressentir un possible harcèlement moral au travail.

L'enquête EVREST

L'enquête EVREST (Évolutions et relations en santé au travail)[2], est en cours de réalisation. Elle a été créée par des médecins du travail et des chercheurs.

Objectif

Cette enquête s'intéresse aux conditions organisationnelles du travail, aux nuisances et au vécu du travail. Elle permet une étude dynamique de différents aspects du travail et de la santé des salariés, et ainsi :

- d'évaluer les niveaux de risques et de santé d'une population au travail ;

1. Cf. les modèles d'expertise scientifique au chapitre 9 sur les mesures du stress.
2. http://www.istnf.fr/site/EVREST_FRANCE/Accueil/page.php.

- d'évaluer les relations entre risques et santé ;
- d'aider à définir les orientations de prévention dans les entreprises et les services de santé au travail ;
- de suivre leurs évolutions et d'évaluer les bénéfices des actions de prévention.

Méthodologie

À l'aide d'un questionnaire (le questionnaire EVREST), cette enquête vise à décrire le salarié, les dangers de ses conditions de travail et l'ensemble des risques auxquels il est exposé, y compris les risques psychosociaux.

Les questions posées portent sur :

- les conditions de travail (évaluation du temps de travail, contraintes de temps…) ;
- la formation ;
- le mode de vie (activité physique, consommation de café, de cigarettes…) ;
- l'état de santé.

L'enquête SAMOTRA-CE

SAMOTRA-CE (Santé mentale observatoire travail en région Centre) est un projet expérimental engagé par l'Institut de veille sanitaire, en coopération avec la médecine du travail, et expérimenté en région Centre. C'est un programme de surveillance de la santé mentale en relation avec le travail.

Objectif

Mesurer simultanément les caractéristiques du salarié, l'état de sa santé mentale et son exposition aux risques psychosociaux.

Le projet s'appuie sur deux principaux volets d'observations :

- un volet de veille épidémiologique, permettant d'obtenir des indicateurs de santé mentale en entreprise et des estimations des expositions à leurs facteurs de risque ;
- un volet médico-administratif, recensant tous les cas de salariés mis en invalidité, pour des problèmes de santé mentale, par des médecins-conseils des caisses primaires d'assurance-maladie.

Méthodologie

SAMOTRA-CE s'appuie sur les points suivants :

- des variables sociodémographiques et personnelles (événements de vie récents et remontant à l'enfance, soutien social), recueillies en autoquestionnaire ;
- des variables professionnelles, recueillies par le médecin du travail. Celles-ci décrivent l'emploi actuel au travers de la profession, du secteur d'activité, du type de contrat, du type d'entreprise, etc. Elles sont complétées d'un descriptif des conditions organisationnelles (horaires de travail, temps de travail, travail posté, rotation de poste) ;
- les facteurs psychosociaux au travail, mesurés par autoquestionnaire à l'aide de deux échelles de référence : le modèle de Karasek et le modèle de Siegrist[1]. La santé mentale est explorée par le *General Health Questionnaire*.

Les données de cette phase pilote permettront un premier état des lieux des troubles de santé mentale selon l'emploi (profession et secteur d'activité), ainsi que certains de leurs facteurs de risque professionnels.

1. Cf. les modèles d'expertise scientifique au chapitre 9 sur les mesures du stress.

Chapitre 9

Expertise scientifique : les modèles de mesure du stress

Il n'existe pas aujourd'hui de mesure exhaustive du stress, mais les modèles de mesure dont on dispose à ce jour peuvent être classés selon deux catégories :

- **les modèles généraux**, qui ne mesurent que partiellement le stress, mais peuvent être utilisés dans tout type de domaines ;
- **les modèles spécifiques**, qui apportent une mesure plus complète, mais que l'on ne peut utiliser que dans le domaine dont ils sont issus.

Les modèles généraux

Les modèles de Karasek et de Siegrist sont les deux principaux modèles utilisés dans la mesure du stress professionnel.

Le modèle « demande-autonomie » de Karasek

Le modèle de Karasek sert essentiellement aux études épidémiologiques sur le stress au travail. Les résultats obtenus, par l'intermédiaire

d'un questionnaire, permettent de faire le lien entre la manière dont est vécu le travail, et les risques que ce travail fait courir à la santé.

Ce modèle repose sur l'hypothèse qu'une situation de travail qui se caractérise par la combinaison d'une demande psychologique élevée et d'une autonomie décisionnelle faible augmente le risque de développer un problème de santé physique ou mentale.

Karasek n'utilise pas le terme de stress, car sa recherche ne le mesure pas directement. Son modèle s'appuie sur un questionnaire qui permet d'évaluer l'intensité de la demande psychologique à laquelle est soumis chaque salarié, la latitude décisionnelle dont il dispose, et le soutien social qu'il reçoit sur son lieu de travail.

Les demandes psychologiques (*job demands*)

Elles sont évaluées par la quantité de travail à accomplir, les exigences professionnelles et les contraintes de temps liées à ce travail, telles qu'elles sont ressenties par les salariés :

- *« Mon travail demande de travailler intensément. »*
- *« On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive. »*
- *« Je reçois des ordres contradictoires de la part des autres personnes. »*
- *« Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense. »*
- *« Mon travail est très bousculé. »*

La latitude décisionnelle (*job control*)

Elle recouvre, d'une part, le contrôle que l'on a sur son travail, c'est-à-dire la plus ou moins grande autonomie dont le salarié estime disposer dans l'organisation des tâches et la participation aux décisions :

- *« Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même. »*
- *« Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail. »*

Et, d'autre part, l'utilisation de ses compétences (possibilité d'appliquer ses qualifications, capacité à développer de nouvelles compétences) :

- *« Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles. »*
- *« Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives. »*
- *« Mon travail me demande d'être créatif. »*

Le croisement de ces deux caractéristiques permet de définir quatre types de situations de travail :

Figure 9. Les quatre types de situations de travail selon le modèle de Karasek[1]

	Faibles contraintes	**Fortes contraintes**
Faibles marges de manœuvre	Travail passif *Exemples :* gardiens de nuit, personnels de surveillance	Travail très contraignant *Exemples :* serveurs de restaurants, standardistes, ouvriers à la chaîne
Importantes marges de manœuvre	Travail peu contraignant *Exemple :* chercheurs	Travail actif *Exemples :* médecins, dirigeants d'entreprise, agriculteurs

La situation exposant le plus au stress est celle qui combine, à la fois, une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle (*job strain*). Toutefois les études montrent que c'est l'absence de contrôle que la personne pense avoir sur sa situation qui est un facteur important dans l'apparition d'un état de stress.

Le soutien social

Cette troisième dimension a été ajoutée au modèle de Karasek à la fin des années quatre-vingt. Elle décrit :

- l'aide dont peut bénéficier le salarié de la part de ses supérieurs hiérarchiques :
  - *« Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés. »*
  - *« Mon supérieur prête attention à ce que je dis. »*

1. Doc. DARES, synthèses mai 2008, n° 22.1, "Job strain model", Karasek, 1979.

- l'aide dont peut bénéficier le salarié de ses collègues (soutien socio-émotionnel et technique) :
  - *« Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents. »*
  - *« Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt. »*
- la reconnaissance qu'il reçoit ou pas :
  - *« On me traite injustement dans mon travail. »*
  - *« Ma sécurité d'emploi est menacée. »*
  - *« Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation. »*

Les études ont fait apparaître qu'une situation combinant une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle est mieux supportée si la personne est soutenue par son entourage professionnel ou s'il peut compter sur lui.

Ce modèle est utilisé dans l'étude SUMER, réalisé par la DARES, ainsi que dans l'étude SAMOTRA-CE menée par l'Institut de veille sanitaire[1].

Le modèle du déséquilibre efforts/récompenses de Siegrist

Ce modèle a été développé par Johanes Siegrist, en Allemagne, à partir de 1986. Comme le modèle de Karasek, il est souvent utilisé dans les études épidémiologiques du stress au travail. Selon le modèle de Siegrist, l'état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre les efforts qu'une personne consent à fournir dans son travail et les récompenses qu'elle en reçoit en retour.

Le modèle s'appuie sur l'hypothèse qu'une situation de travail caractérisée par une combinaison d'efforts élevés et de faibles récompenses est suivie de réactions pathologiques sur le plan émotionnel et physiologique.

1. Cf. le chapitre 8 sur l'expertise institutionnelle.

Dans ce modèle, deux types d'efforts sont considérés.

- **Les efforts extrinsèques.** Ils correspondent aux exigences psychologiques développées dans le modèle de Karasek, liées aux exigences du travail tant sur le plan de la demande psychologique que sur celui de la demande physique (contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charge physique, augmentation de la demande).
- **Les efforts intrinsèques ou surinvestissement**. Ils représentent des facettes de la personnalité (besoin d'approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacité à s'éloigner du travail) et traduisent les attitudes et les motivations liées à un engagement excessif dans le travail. Cet engagement peut être lié au sens du devoir, à un besoin inné de se dépasser ou encore à l'expérience autogratifiante de relever des défis ou de contrôler une situation menaçante.

Les faibles récompenses peuvent être de trois sortes :

- les gains monétaires (un salaire insatisfaisant, une absence de primes, etc.) ;
- l'estime et le respect reçus de la part des collègues et des supérieurs (un faible soutien, un traitement injuste) ;
- le degré de contrôle sur son statut professionnel (une faible sécurité de l'emploi et de faibles opportunités de carrière).

Des études prospectives ont montré un lien entre une situation de déséquilibre entre l'effort et la récompense et :

- l'absentéisme,
- le divorce, les séparations,
- les problèmes de sommeil,
- la dépression,
- les cardiopathies ischémiques,
- les facteurs de risque cardiovasculaire.

Les modèles spécifiques (mesure du stress avec stresseurs spécifiques)

Les modèles spécifiques de mesure du stress présentent une approche plus complète des facteurs de stress, mais ils ont été construits selon des stresseurs spécifiques et ne peuvent être appliqués que dans un domaine donné.

Deux exemples de ces modèles spécifiques sont ici présentés : le premier, utilisé pour évaluer le stress des infirmiers travaillant en soins palliatifs, et le second, pour évaluer le stress des agents de police, des pompiers et des ambulanciers.

Chez les infirmiers en soins palliatifs

Le modèle canadien de Fillion et Saint-Laurent (2003) propose trois catégories de stresseurs, liés au travail infirmier en soins palliatifs :

- **les stresseurs organisationnels** (surcharge de travail, faible implication dans les décisions, manque de reconnaissance, ambiguïté des rôles, manque de soutien) ;
- **les stresseurs professionnels** (exigences liées au rôle, manque de formation, préparation insuffisante, manque de temps, difficultés de communication, faible latitude décisionnelle) ;
- **les stresseurs émotionnels** (manque de soutien émotionnel : chez les infirmières en soins palliatifs, deuils, réactions négatives des familles, anxiété, déni de la mort).

Chez les agents de police, les pompiers et les ambulanciers

Le modèle de Brought (2004) propose deux catégories de stresseurs[1] :

- **les stresseurs organisationnels** (manque d'équipement, absence de reconnaissance…) ;
- **Les stresseurs opérationnels** (canulars téléphoniques…).

Pour un large panorama des études et recherches scientifiques sur le stress, on se tournera vers la bibliographie de l'article de Mathieu Poirot, « L'expérience et les résultats issus de la mesure du stress dans six grandes entreprises françaises[2] ».

1. Texte original en annexe 3.
2. http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome4/Poirot_Mathieu.pdf.

Chapitre 10

Expertise praticienne : les principaux cabinets de conseil

L'IFAS

L'IFAS (Institut français d'action sur le stress) a été créé en 1990 par le docteur Éric Albert, psychiatre, spécialiste de la gestion du stress et praticien des techniques comportementales et cognitives. Centrée à l'origine sur les programmes de mesure et de gestion du stress en entreprise, l'activité de l'IFAS s'est progressivement élargie à toutes les interventions nécessitant une expertise dans le domaine du facteur humain.

L'IFAS a réalisé une étude épidémiologique sur le stress en 2004 et 2005 : « Sur-stress, anxiété, dépression ». L'objectif de cette étude était de mettre en évidence les populations « sensibles » spécifiques à chaque entreprise (ce que nous verrons par la suite).

La démarche de l'IFAS se tourne vers l'analyse des relations interpersonnelles et du groupe, pour comprendre le fonctionnement psychique et agir sur le comportement individuel. L'IFAS propose une approche individuelle. *« On ne mesure pas les facteurs de stress car cela crée des revendications syndicales auxquelles les directions ne savent pas*

répondre. Notre job consiste à agir, à contrainte égale, sur les comportements. Car l'instance de régulation du stress, c'est le management », selon Éric Albert[1].

Dans cette optique l'IFAS propose des formations à la *gestion du stress* (pour « comprendre, identifier et gérer son stress ») et à la *gestion du stress et management* (pour « gérer son stress sans le répercuter sur ses collaborateurs »), ainsi que des ateliers de relaxation.

L'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (l'OMSAD)

L'IFAS a mis en place un observatoire du stress dans plusieurs grandes entreprises comme chez Renault en 1999 ou encore chez 3M en 2008[2]. *« L'observatoire, c'est un questionnaire informatisé mis en place dans le cadre de la médecine du travail. Le salarié remplit le questionnaire lors de la visite médicale. Les réponses sont stockées dans une base de données anonyme, puis l'IFAS réalise des statistiques globales. »*

« La méthode OMSAD privilégie l'approche individuelle et psychologique », résume le sociologue Valéry Duflot[3], chef du service prévention des risques psychosociaux chez Technologia.

L'Audit de stress : méthode quantitative et/ou qualitative

Les audits proposés par l'IFAS permettent d'établir *« les facteurs de stress les plus mal vécus dans un service »*. Le recueil des données se fait par les consultants de l'IFAS, par questionnaire, par entretiens individuels ou par entretiens collectifs.

1. Cité dans WK-RH.fr, *Liaisons sociales magazine*, septembre 2008 (http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/4856/le-stress-fait-le-bonheur-des-consultants.html).
2. Cf. l'exemple d'observatoire du stress chez Renault, au chapitre 7.
3. http://www.novethic.fr/novethic/v3/article.jsp?id=116094.

La démarche de l'IFAS vise à identifier les « comportements stressants ». L'objectif est de mettre à jour les modes de fonctionnement et leur lien avec le stress perçu, afin d'établir les plans d'action correctifs.

L'étude épidémiologique « Sur-stress, anxiété, dépression »

L'enquête épidémiologique « Sur-stress, anxiété, dépression » a été réalisée par l'IFAS en 2004 et 2005 sur près de 13 000 salariés de tous niveaux de qualification, issus de quatre entreprises de l'industrie et des services.

Objectif

L'étude permet de déterminer le pourcentage de salariés présentant un niveau de stress perçu comme suffisamment élevé pour devenir un facteur de risques pour la santé. Elle permet de mettre en évidence, au-delà des grandes tendances sur l'âge ou le sexe que l'on trouve dans toutes les sociétés, des populations « sensibles », spécifiques à chaque entreprise.

Ce travail de repérage, baptisé par l'IFAS « stress-mapping », a donc permis d'identifier, dans chaque entreprise, les populations « à risque » qui lui sont propres. La dimension collective du stress est mise en évidence, tout comme sa spécificité d'une société à l'autre.

Méthodologie

Le questionnaire est un outil de mesure validé par le corps médical. Les vingt-quatre questions, posées depuis des années en psychologie de la santé, permettent de dépister la dépression et l'anxiété et d'évaluer le niveau de stress perçu. Celui-ci n'étant pas une maladie, mais un facteur de risques, sa mesure permet de recenser les salariés chez qui il peut favoriser d'autres pathologies, mentales ou physiques.

Les résultats des entreprises étudiées ont été croisés avec une dizaine de critères complémentaires :

- niveau de qualification du salarié,
- ancienneté dans l'entreprise,
- fonction,
- temps de trajet domicile-travail…

Stimulus

Le cabinet de conseil Stimulus a été créé en 1989 par son actuel dirigeant, le Docteur Patrick Légeron, médecin psychiatre. Les consultants sont tous des médecins psychiatres ou des psychologues formés aux sciences du comportement et à la psychologie cognitive.

La démarche de Stimulus passe par l'évaluation du stress des individus, des facteurs de stress professionnels et de leur impact, l'objectif étant d'améliorer la prise en compte de la dimension humaine dans la stratégie de l'entreprise. Dans cette démarche, le cabinet propose du coaching ou du soutien psychologique et intervient auprès des managers dans les dimensions personnelle et interpersonnelle.

Les approches comportementales et cognitives sont mobilisées pour favoriser le développement de stratégies concrètes, visant à améliorer les compétences psychologiques des individus et, ainsi, les aider à gérer les situations d'incertitude et de changement, en augmentant leur « résilience ».

Dans cette perspective, Stimulus propose aux entreprises la mise en place d'un numéro vert. Il permet une réorientation des salariés vers un réseau de psychologues compétents dans le domaine des pathologies du travail. Les salariés disposent, ainsi, gratuitement d'un certain nombre d'entretiens avec un psychologue.

Stimulus cherche à agir sur la charge mentale et cognitive, les frustrations et les relations interpersonnelles. Le cabinet travaille en réseau avec quelques partenaires comme Relaxline, une société édi-

trice d'un logiciel de relaxation qui permet *« de se relaxer efficacement de façon hyper-personnalisée et interactive »*.

Le baromètre du stress

Stimulus et le magazine *L'Usine Nouvelle* se sont associés pour réaliser une grande enquête sur le stress des cadres et dirigeants en entreprise. Cette enquête a été publiée en 2004.

Population

La population représentée est composée de cadres (agents de maîtrise, professions intermédiaires, cadres moyens, cadres supérieurs) et de dirigeants (secrétaires généraux, directeurs généraux, PDG).

Les entreprises représentées sont de toutes tailles et de secteurs variés d'activité (agroalimentaire, automobile, aéronautique, transports, BTP, banques, assurances, industrie, constructions mécanique et électrique, chimie, énergie, informatique, télécoms, services, commerce, etc.).

La population, 2 545 personnes, est répartie sur l'ensemble du territoire français.

Objectif

L'objectif de cette enquête est d'évaluer plusieurs composantes du stress :

- le niveau de stress du sujet,
- les facteurs de stress professionnels présents dans son environnement,
- la présence d'un état anxio-dépressif,
- les modérateurs de stress dont il dispose.

Plusieurs questions abordent aussi la perception des individus sur l'évolution du stress professionnel et leurs attentes sur le rôle de l'entreprise à ce sujet.

Résultats[1]

- le niveau de stress est très élevé, surtout chez les femmes,
- pressions, frustrations et changements sont les principales sources de stress,
- les individus sont trop faiblement protégés vis-à-vis du stress,
- très peu d'entreprises prennent en compte le stress.

1. Les premiers résultats analysés ont été publiés le 26 février 2004 dans l'hebdomadaire l'*Usine Nouvelle* et dans le *Quotidien du médecin*.

Technologia

Technologia est un cabinet spécialisé en évaluation et en prévention des risques professionnels et de l'environnement. Technologia assure une approche pluridisciplinaire : technique, organisationnelle, ergonomique et médicale. Pour ce faire, le cabinet s'appuie sur les compétences d'ingénieurs, sociologues, psychologues, toxicologues, experts sécurité, ergonomes, médecins du travail…

Technologia fournit l'analyse et le diagnostic des risques psychosociaux en entreprise dans le cadre, notamment, de démarches paritaires. Technologia propose d'établir des diagnostics précis et objectifs des situations réelles de travail, qui servent de points d'appui pour l'élaboration de plans d'actions ciblés.

Ses interventions sont bâties sur des modèles analytiques et théoriques, validés scientifiquement, qui s'appuient notamment sur les questionnaires de Karazek et de Siegrist, couplés à une démarche qualitative classique (entretiens, observations directes des situations de travail, analyse du fonctionnement de l'entreprise).

Psya

Psya propose une gamme complète de services de prévention et de prise en charge des différentes problématiques psychosociales : harcèlement, stress, violence, pratiques addictives (alcool, tabac), agressions, etc.

Les entreprises peuvent estimer le niveau de stress de leurs salariés, les facteurs déclenchants, les conséquences et répercussions psychologiques sur les personnes. Avec Psya, l'entreprise effectue un diagnostic permettant d'évaluer les capacités d'adaptation des salariés au changement.

Psya propose de repérer et prévenir les risques de souffrance au travail (stress, harcèlement, agressions, *burn-out*) en mettant à la disposition

des salariés un accès réservé à un service d'écoute, de dialogue et de soutien psychologique par téléphone et Internet 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Capital Santé

Capital Santé propose deux approches d'évaluation du stress dans l'entreprise.

L'audit de stress

Démarche quantitative et/ou qualitative auprès des salariés, l'audit prend en compte les spécificités économiques, culturelles et organisationnelles de l'entreprise. L'audit de stress permet de définir des axes d'intervention adaptés. Les objectifs : évaluer le niveau de stress grâce à des indicateurs objectifs et quantifiables ; identifier les populations les plus exposées ; identifier les facteurs de stress liés à l'environnement et aux conditions de travail ; déterminer les actions correctrices à mener pour réduire les effets néfastes du stress.

L'observatoire du stress

Il permet de mesurer la nature et l'impact du stress professionnel dans une organisation. Il permet aussi la mise en place d'actions correctrices adaptées et s'inscrit dans une démarche de « mieux-être » au travail. L'observatoire du stress a vocation à devenir un véritable tableau de bord du bien-être mental des salariés.

Groupe Alpha (Alpha Conseil)

Le groupe Alpha, et plus particulièrement sa filiale Alpha Conseil, assiste les élus des comités d'entreprise et des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) pour tout changement dans l'entreprise susceptible d'avoir un impact sur les conditions de

vie et de travail de ses salariés : organisation du travail, risque grave, risque environnemental, risques psychosociaux, prévention du stress, introduction de nouvelles technologies, etc.

La prestation en matière de risques psychosociaux se concrétise par un diagnostic qualitatif (en s'appuyant sur des entretiens) et quantitatif à partir d'un questionnaire. Celui-ci est élaboré sur mesure pour connaître l'origine et l'ampleur des différents risques psychosociaux dans l'entreprise concernée.

Alpha Conseil intervient sous la forme d'expertise pour le compte des CHSCT, dans le cadre de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 relative à la santé physique et mentale des salariés en entreprise.

m@rs-lab (SRM Consulting)

Dirigé par Hubert Landier, expert en relations sociales, m@rs-lab est un cabinet spécialisé en audit de performance sociale. Ce cabinet a développé une approche d'évaluation du stress centrée sur les facteurs de stress provoqués par l'organisation du travail : les stresseurs *structurels* (ceux inhérents à l'activité et ses contraintes spécifiques) et les stresseurs *conjoncturels* (révélant le vécu des salariés vis-à-vis du mode d'organisation du travail).

m@rs-lab propose des audits et des baromètres de mesure du stress au travail, s'appuyant sur les méthodes qualitative (entretiens non directifs) et quantitative (questionnaire et indicateurs normalisés construits scientifiquement).

Fondées sur le référentiel des « irritants sociaux© », les démarches d'audit et de baromètre mesurent les stresseurs qui viennent perturber le bien-être des salariés au travail. Ce référentiel a été validé scientifiquement avec le concours du laboratoire CNRS de psycho-

logie sociale et environnementale de Paris-V. À partir de ce premier référentiel, a été construit et validé le référentiel des 22 stresseurs organisationnels et sociaux (stress conjoncturel).

L'Observatoire de la vie au travail (OVAT)

L'Observatoire de la vie au travail (OVAT), développé par la société m@rs-lab, a pour objet de mesurer le vécu des salariés français au travail (et non leur opinion) au travers de quatre indicateurs principaux, dont celui du stress au travail, *via* le référentiel des vingt-deux stresseurs organisationnels et sociaux.

Lancé en mars 2009 en partenariat avec Adenclassifieds (Cadremploi, Keljob, Explorimmo), l'OVAT a pour vocation de mesurer périodiquement la performance sociale des salariés français. Son ambition est de proposer un indicateur national évaluant les principaux facteurs socio-organisationnels qui contribuent à la performance sociale : gouvernance sociale, qualité managériale, cohésion du corps social, efficience des méthodes de management et *process*, confiance en l'avenir, stresseurs organisationnels et sociaux, climat social, implication, engagement, et représentation sociale du travail.

Les premiers résultats seront publiés fin juin 2009.

Pour en savoir plus : http://blog.mars-lab.com.

Partie IV

Cadre réglementaire et perspectives des parties prenantes

Dans cette partie, sont passés en revue les lois relatives aux conditions de travail, comme celles concernant les obligations de l'employeur ou encore la santé au travail, ainsi que des éléments de jurisprudence relatifs à certaines conséquences du non-respect d'obligations de prévention ou d'infractions. Sont exposés également les points de vue des institutions (médecine du travail, ANACT…) et des professionnels (patronat, syndicats et organisations regroupant des professionnels) en ce qui concerne le stress au travail.

Chapitre 11

La législation

L'état des lieux des lois relatives aux conditions de travail

Depuis novembre 2008, un accord paritaire sur le stress au travail (issu de l'accord-cadre européen de 2004) a été signé entre syndicats de salariés et organisations patronales. L'objectif de cet accord est d'apporter une meilleure définition des causes du stress au travail, mais il ne crée aucune obligation réglementaire.

En France, le Code du travail contient des dispositions générales et des réglementations particulières qui assurent une protection de la santé des salariés. Mais il n'existe pas de réglementation spécifique en ce qui concerne la prévention du stress au travail.

Les obligations de l'employeur

L'employeur a des obligations envers ses salariés, et sa responsabilité pénale peut être engagée. Ainsi, dans le cadre d'un contentieux pour faute inexcusable, *« en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de*

résultat, notamment en ce qui concerne les maladies professionnelles contractées par ce salarié du fait des produits fabriqués ou utilisés par l'entreprise[1] ».

En effet, selon l'article L. 4121-1 et suivants, l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

1. des actions de prévention des risques professionnels,
2. des actions d'information et de formation,
3. la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. Il met en œuvre ces mesures sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

1. éviter les risques ;
2. évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
3. combattre les risques à la source ;
4. adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail, ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé, et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
5. tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
6. remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;

1. *Point Jurisprudence*, « L'obligation salariale de sécurité », avril 2008 (istnf.fr).

7. planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;
8. prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
9. donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Le document unique d'évaluation de risques professionnels

La réalisation du document unique permet d'aider à une mise en conformité des conditions de travail au sein de l'entreprise. L'évaluation des risques professionnels consiste à identifier et classer les risques qui peuvent se rencontrer dans l'entreprise, l'objectif étant de mettre en place des actions de prévention pertinentes et des mesures effectives visant à l'élimination des risques.

Le décret de 2001 sur le « document unique » (qui fait suite à l'obligation légale de 1991 d'évaluation des risques professionnels par l'employeur) doit permettre de déboucher sur une meilleure prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Quels que soient la taille de l'entreprise et son secteur d'activité, l'employeur doit transcrire dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques à laquelle il a procédé. Nous attirons l'attention du lecteur-dirigeant sur l'obligation de la mise en œuvre du document unique, et ce dès l'embauche du premier salarié…

Réalisation du document unique

Cette démarche doit passer par une analyse des conditions d'exposition aux risques, à partir de l'examen de situations réelles de travail. Elle doit être complétée par un examen des matériels, outils et équipements.

Le document unique doit comporter un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail. Pour ce faire, l'employeur peut s'appuyer sur différentes sources d'information disponibles dans

…/…

.../...

l'entreprise : analyse des risques réalisée par le CHSCT, listes des postes de travail à risques particuliers, fiche d'entreprise établie par le médecin du travail…

Modalités

Si aucune forme n'est imposée, le document unique doit néanmoins répondre à trois exigences :

- la cohérence des données, issues de l'analyse des risques professionnels auxquels sont exposés les salariés ;
- la lisibilité, pour faciliter le suivi de la démarche de prévention dans l'entreprise ;
- la traçabilité de l'évaluation des risques.

Le support est laissé au libre choix de l'employeur : le document unique peut être écrit ou numérique. Dans tous les cas, il doit être suffisamment transparent et fiable pour traduire l'authenticité de l'évaluation.

Il doit être tenu à la disposition :

- des travailleurs,
- des membres du CHSCT ou des instances qui en tiennent lieu,
- des délégués du personnel,
- du médecin du travail,
- des agents de l'inspection du travail,
- des agents des services de prévention des organismes de Sécurité sociale,
- des agents des organismes professionnels de santé, de sécurité et des conditions de travail constitués dans les branches d'activités présentant des risques particuliers et mentionnés à l'article L. 4643-1 du Code du travail,
- des inspecteurs de la radioprotection mentionnés à l'article L. 1333-17 du Code de la santé publique et des agents mentionnés à l'article L. 1333-18 du même code, en ce qui concerne les résultats des évaluations liées à l'exposition des travailleurs aux rayonnements ionisants, pour les installations et activités dont ils ont respectivement la charge.

Enfin, il doit être mis à jour annuellement ou à tout moment lorsqu'une modification substantielle ou un événement marquant survient dans l'organisation du travail ou au sein de l'entreprise (transformation de l'outillage, révélation de risques non identifiés jusqu'alors, survenance d'un accident du travail…).

Ce qu'il faut retenir des lois relatives à l'ANACT

Les services de santé au travail et l'ANACT

Afin de prévenir les risques professionnels et d'améliorer les conditions de travail, les services de santé au travail doivent faire appel à des organismes dont les compétences sont reconnues, comme l'ANACT, les CRAM…[1]

Les missions de l'ANACT

L'ANACT a pour mission de contribuer aux recherches, rassembler et diffuser les informations, en matière d'amélioration des conditions de travail, et d'appuyer les démarches d'entreprise en matière d'évaluation et de prévention des risques professionnels[2].

Ce qu'il faut retenir des lois relatives au CHSCT

Les conditions de mise en place d'un CHSCT

Un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) doit être constitué dans tout établissement de cinquante salariés et plus. À défaut, les délégués du personnel ont les mêmes missions et moyens que les membres de ces comités et sont soumis aux mêmes obligations.

Les entreprises de moins de cinquante salariés peuvent se regrouper sur un plan professionnel ou interprofessionnel en vue de constituer un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. À défaut, les délégués du personnel sont investis des missions dévolues aux membres du comité.

L'inspecteur du travail peut imposer la création d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans les établissements de moins

1. Article L. 4622-4.
2. Article L. 4642-1 et suivants.

de cinquante salariés lorsque cette mesure est nécessaire, notamment en raison de la nature des travaux, de l'agencement ou de l'équipement des locaux[1].

Les attributions du CHSCT

Le comité définit les missions qu'il confie à ses membres pour l'accomplissement des tâches qui relèvent de sa compétence.

En cas d'accidents du travail ou de maladies professionnelles (ou à caractère professionnel), les enquêtes du comité sont réalisées par une délégation comprenant au moins l'employeur ou un représentant désigné par lui et un représentant du personnel siégeant à ce comité[2].

Ce qu'il faut retenir des lois relatives au comité d'entreprise

Le comité d'entreprise (CE) est informé et consulté sur les problèmes généraux intéressant les conditions de travail résultant de l'organisation du travail, de la technologie, des conditions d'emploi, etc. À cet effet, il étudie les incidences des projets et décisions de l'employeur sur les conditions de travail et formule des propositions. Il bénéficie du concours du CHSCT[3].

Ce qu'il faut retenir des lois relatives à la médecine du travail

Le médecin du travail est le conseiller de l'employeur, des travailleurs, des représentants du personnel et des services sociaux, en ce qui concerne notamment l'amélioration des conditions de vie et de travail dans l'entreprise, l'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail à la physiologie humaine, la protection des

1. Article L. 4611-1 et suivants.
2. Article R. 4612-1 et suivants.
3. Article L. 2323-27.

travailleurs contre l'ensemble des nuisances, et notamment contre les risques d'accidents du travail ou d'utilisation des produits dangereux, etc.[1]

Ce qu'il faut retenir des lois relatives à l'amélioration des conditions de travail

L'employeur doit présenter au CHSCT un rapport annuel écrit, dressant le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans son établissement et des actions menées au cours de l'année écoulée.

Il doit également présenter un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Ce programme fixe la liste détaillée des mesures devant être prises au cours de l'année à venir[2].

Ce qu'il faut retenir des lois relatives à la santé au travail

Le harcèlement moral

Selon la loi, aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. C'est à l'employeur de prendre les dispositions nécessaires en vue de prévenir ces agissements[3].

1. Article R. 4623-1.
2. Article L. 4612-16. Voir aussi l'article L. 4612-1 et les articles L. 4622-4 et L. 4642-1 et suivants (cf. « Ce qu'il faut retenir des lois relatives à l'ANACT »).
3. Article L. 1152-1 et suivants.

Les missions des délégués du personnel

Les délégués du personnel doivent présenter aux employeurs toutes les réclamations relatives aux salaires, à l'application du Code du travail et des autres dispositions légales concernant la protection sociale, la santé et la sécurité, ainsi que des conventions et accords applicables dans l'entreprise[1].

La jurisprudence

« Ce sont moins les effets du stress en tant que tels qui sont appréhendés par les juges mais bien le non-respect d'obligations particulières de prévention (non-respect des prescriptions obligatoires relatives au bruit, au travail sur écran…) ou la caractérisation d'infractions précises (agissements de harcèlement moral)[2]. »

En matière de suicide au travail

La chambre sociale de la Cour de cassation admet depuis longtemps déjà qu'un suicide puisse être considéré comme un accident du travail[3], pour autant qu'il s'agisse d'un acte effectivement lié aux conditions de travail.

La jurisprudence considère comme accident du travail, le suicide de salariés sur le lieu de travail et pendant le temps de travail[4]. Et le stress ou le surmenage au travail peut mener à ces attitudes suicidaires.

1. Article L. 2313-2.
2. Nathalie Guillemy, « Stress et harcèlement moral, aperçu réglementaire et jurisprudence », INRS, novembre 2006. (http://www.hst.fr/inrspub/inrs01.nsf/64E17B6BFB14263DC1257259005B2643/$File/StressHarcelementReglementationJurisprudence.pdf).
3. Cass. Soc, 20 avril 1988, suicide par absorption de cyanure à la suite de remontrances.
4. Cour d'appel de Riom, 22 février 2000, Brucker c/SA Diamentine et CPAM de l'Allier.

A contrario, la Cour de cassation[1] rejette le pourvoi formé par la veuve d'un salarié s'étant donné la mort à son domicile et visant à reconnaître le caractère professionnel de cet « accident », au motif, notamment, que la cour d'appel a relevé que *« la dégradation des conditions de travail a concerné l'ensemble du personnel et qu'il apparaît qu'elle n'a pas été perçue de la même façon par tous »*, le salarié victime n'ayant été, en outre, l'objet d'aucune atteinte strictement personnelle, n'ayant fait l'objet d'aucune sanction ni menace de sanction particulière.

En matière de dépression

Commet une faute inexcusable l'employeur d'un salarié victime d'un stress lié au travail engendrant une dépression[2]. *« En vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les accidents du travail même lorsqu'ils n'ont pas lieu au moment d'un travail et que le salarié ne se trouvait pas sous le lien de subordination de l'employeur. Dès lors, un salarié en arrêt maladie pour un syndrome anxio-dépressif lié à son travail, qui commet une tentative de suicide, se trouve désormais couvert par la législation des accidents du travail. L'employeur, auteur d'une faute inexcusable en n'ayant pas pris les mesures nécessaires pour préserver le salarié, est tenu de réparer la totalité des préjudices personnels du salarié et de prendre en charge l'accident au titre de la législation professionnelle. »*

En matière de souffrance au travail

La « souffrance au travail » au sein d'un service[3] ne suffit pas à motiver des sanctions disciplinaires, en l'absence de harcèlement moral ou de griefs précis.

1. Dans un arrêt d'avril 2003.
2. Jurisprudence n° 16580 du 22 février 2007.
3. Arrêt du 8 octobre 2007 de la cour d'appel de Colmar.

La branche AT-MP

Le stress au travail pourrait être admis comme une des causes de maladie professionnelle, lorsqu'il est démontré que le stress est « *directement causé par le travail habituel de la victime* ». Il doit être attesté, par un certificat médical, un lien de causalité entre la pathologie et le stress.

La réparation des dommages subis par une victime peut être décidée sur le fondement du régime de la réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles (AT-MP). Ce régime permet à la victime d'obtenir une réparation de ses dommages d'origine professionnelle.

Cette réparation est accordée dès lors que les dommages résultent :

- d'un fait accidentel intervenu à l'occasion du travail,
- d'une maladie dont l'origine professionnelle est établie.

Pour l'heure, on constate qu'ont été réparés, sur ce fondement du régime dérogatoire d'indemnisation des AT-MP, des dommages consécutifs à des accidents en diverses circonstances. Ainsi, par exemple, ont été repérés comme conséquences d'accidents de travail :

- un état de stress consécutif à un choc provoqué par une agression[1],
- un suicide sur le lieu de travail[2].

1. Cass 2 Civ. 15 juin 2004.
2. Cass Soc, 24 janvier 2002.

Chapitre 12

Les points de vue en présence

Les institutions

La médecine du travail : reconnaître le stress comme maladie professionnelle

La médecine du travail est une organisation autonome de droit privé qui s'est développée dès 1937 avec la création des médecins conseils de l'inspection du travail, puis, en 1946, avec la loi relative à l'organisation de la médecine du travail. Elle est placée sous le contrôle du ministère du Travail et financée par les employeurs par l'intermédiaire d'associations.

Le médecin du travail est un salarié protégé (il ne peut être licencié qu'après avis de l'inspection du travail et du CE) et il est membre de droit du CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) avec voix consultative.

Il est le conseiller du chef d'entreprise, des salariés et de leurs représentants. D'après le Code du travail, le rôle du médecin du travail est *« exclusivement préventif »* et *« consiste à éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail »*.

Position sur le stress

Si l'opinion semble découvrir l'ampleur du problème des risques psychosociaux avec la médiatisation de suicides, depuis une dizaine d'années les médecins du travail en constateraient les conséquences : « *Le stress chronique lié à l'activité professionnelle est en nette augmentation* », selon Olivier Galamand, médecin du travail chez IBM[1].

Il n'est pas possible, aujourd'hui, d'obtenir une information statistique globale sur l'activité de la médecine du travail, leurs rapports annuels étant « *stockés sous forme papier et au niveau régional*[2] ». Mais, lorsqu'ils sont interrogés, bon nombre de médecins du travail disent observer une augmentation des visites spontanées de salariés au service de santé du travail (et, notamment, en fin d'année lorsque l'entretien annuel d'évaluation approche).

Au service de pathologie professionnelle de l'hôpital de Créteil, « *en quatre ans, les consultations pour souffrance au travail ont été multipliées par trois* », selon le docteur Nicolas Sandret[3]. Selon les témoignages de médecins du travail, c'est l'intensification croissante du travail et la pression des managers qui sont en cause. Les entreprises minimiseraient les risques psychosociaux parce qu'ils n'ont pas de retombées directes sur leurs finances.

Reconnaître le stress comme maladie professionnelle permettrait aux entreprises de se rendre compte des coûts directs de cette pathologie. L'augmentation de leurs cotisations à la branche AT-MP (accidents du travail et maladies professionnelles) les obligerait alors à être plus vigilantes sur les conditions de travail.

C'est pourquoi les médecins du travail souhaitent une réforme du travail qui, en reconnaissant le stress comme maladie professionnelle, leur offrirait un champ d'action plus large, et la possibilité d'interroger l'entreprise sur son mode de management, et ainsi responsabiliser l'employeur.

1. « Stress : les médecins du travail tirent la sonnette d'alarme », *Les Échos*, 25 septembre 2007.
2. Nasse et Légeron, 2008.
3. « Travailler à en mourir », un documentaire infrarouge, réalisé par Paul Moreira en 2008.

L'INRS : le stress doit devenir une préoccupation pour l'entreprise

L'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles), association régie par la loi de 1901, a été créé en 1947, à l'initiative de la Caisse nationale de l'assurance-maladie des travailleurs salariés (CNAMTS).

L'INRS exerce ses activités au profit des salariés et des entreprises du régime général de la Sécurité sociale. Il s'appuie sur les caisses régionales d'assurance-maladie (CRAM) et les caisses générales de Sécurité sociale (CGSS). Il apporte ses compétences à d'autres acteurs de la prévention, tels que les médecins du travail et les services de l'inspection du travail.

Il dispose en interne de compétences très variées qu'il met au service de la maîtrise des risques professionnels : chargés d'études scientifiques, ingénieurs, médecins, formateurs et spécialistes de l'information.

L'INRS propose une aide technique et documentaire pour résoudre des problèmes de prévention. Il transmet son savoir-faire et ses compétences par des offres de formation ou d'aides pédagogiques adaptées aux besoins des animateurs de la prévention en entreprise.

Position sur le stress

Pour l'INRS, le stress est « *une manifestation de dysfonctionnements généraux dans l'entreprise* ». Il met l'accent sur la prévention pour lutter contre le coût du stress au travail. Son projet se développe autour de la nécessité d'acquérir des méthodes et des outils d'objectivation des situations de stress. Différents outils d'information et de formation permettant la diffusion de connaissances (définition du stress, facteurs en cause, conséquences pour la santé et pour l'entreprise) ont déjà été mis à disposition pour améliorer le diagnostic, la prévention du stress en entreprise et la pertinence des préconisations.

.../...

…/…

L'INRS a développé une démarche de diagnostic[1] qui permet, dans une entreprise, d'*« identifier les groupes exposés au stress et les principaux facteurs susceptibles d'en être à l'origine, et de sensibiliser ses différents acteurs aux liens entre condition de travail et santé mentale dans une vision de prévention des risques professionnels »*.

Cette démarche de diagnostic est composée de quatre étapes[2] :

- l'analyse de la demande de l'entreprise,
- la connaissance et la compréhension du fonctionnement de l'entreprise,
- l'enquête par questionnaires (WOCCQ[3] et MSP[4]) et l'analyse des résultats,
- la restitution des résultats et discussions sur la mise en place d'actions de prévention.

Les services Prévention des CRAM : prévention à la source

Les services Prévention des CRAM (Caisses régionales d'assurance-maladie) ont pour rôle de développer et coordonner la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, et de concourir à l'application des règles de tarification. Ils sont administrés par un conseil d'administration, composé notamment de représentants des employeurs et des salariés.

Leur action, fondée sur l'étude des risques professionnels révélés ou potentiels (visites, contrôles, sollicitations d'origine diverses, statistiques) s'exerce, compte tenu des caractéristiques régionales, dans le

1. www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/intranetobject-accesparreference/tf%20150/$file/tf150.pdf.
2. Cf. les détails de l'étude dans le chapitre 8 consacré à l'expertise institutionnelle.
3. *Working Conditions and Control Questionnaire :* il permet de réaliser un état des lieux du niveau de stress existant et de repérer les aspects générateurs de stress dans les conditions de travail.
4. Mesure du stress psychologique : échelle contenant 53 symptômes-descripteurs de problèmes affectifs, cognitifs, comportementaux et physiques.

cadre de la politique générale de prévention élaborée par la Caisse nationale de l'assurance-maladie des travailleurs salariés.

Position sur le stress

Selon les CRAM, il existe différents niveaux d'action pour évaluer et gérer le risque psychosocial :

- la prévention à la source,
- les actions correctives,
- les interventions d'urgence, de type prise en charge médicale.

Les CRAM préconisent de développer des moyens d'action sur l'organisation, afin de prévenir les contraintes à la source, ou de diagnostiquer et de traiter les contraintes déjà existantes. Elles se sont associées à l'INRS dans l'élaboration de méthodes de diagnostic et de prévention des risques psychosociaux.

Les services Prévention des risques professionnels des CRAM développent effectivement des actions en matière de prévention des risques psychosociaux :

- information,
- conseil et accompagnement (coordination) des entreprises, CHSCT, syndicats et délégués du personnel,
- participation à l'élaboration de supports de sensibilisation (INRS),
- soutien pour l'élaboration d'outils d'évaluation,
- développement d'un réseau d'intervenants,
- développement de partenariats auprès des acteurs intervenant sur ces risques,
- organisation de manifestations (information)…

L'ANACT : développer des compétences

L'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) est un établissement public, sous la tutelle du ministère en charge du travail. Composée de vingt-quatre associations régionales (ARACT), l'ANACT a été créée en 1973. Elle a pour vocation

d'« *améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises, et de favoriser l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés* ».

Les équipes de l'ANACT (ergonomes, sociologues, psychologues de travail, communication…) travaillent en partenariat avec les entreprises, les partenaires sociaux et les structures régionales intervenant dans le champ des conditions de travail. En France, « *l'ANACT assume une fonction d'expertise, de conseil, de formation dans les domaines des conditions de travail, de l'emploi, de la gestion des ressources humaines, auprès des partenaires sociaux et des acteurs de l'entreprise* ».

Position sur le stress

Selon l'ANACT, « *les entreprises devraient placer le travail au même niveau que les autres déterminants économiques (produits, marchés, technologies…) et privilégier la participation de tous les acteurs de l'entreprise (direction, encadrement, salariés) aux projets de développement* ». Pour l'ANACT, il s'agit d'un enjeu tant de préservation de la santé que de performance pour l'entreprise.

Pour aider les entreprises à développer la prévention, l'ANACT déploie une approche organisationnelle prenant en compte la réalisation du travail et ses conditions. Elle propose aux entreprises d'élaborer des hypothèses liant ressentis individuels et situations collectives, afin d'éviter une vision exclusivement relationnelle ou médicale, l'objectif étant de développer des compétences pour agir sur la prévention des risques psychosociaux :

- repérer des situations critiques du point de vue de ces risques ;
- analyser les principales causes dans le domaine de l'organisation du travail ;
- élaborer une démarche de prévention avec l'ensemble des acteurs concernés dans ou hors de l'entreprise.

La DARES : produire des analyses statistiques

La DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) a été créée en 1993, en tant que service statistique. Elle exerce une double mission au sein du ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité et du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi :

- Elle éclaire le débat économique et social en produisant une information statistique régulière, en réalisant des études, en promouvant et en organisant des travaux d'évaluation des politiques publiques et en suscitant les recherches dans les domaines de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle (ETFP).
- Elle éclaire la conception et la mise en œuvre des politiques publiques dans ces domaines au sein des deux ministères, par la production d'analyses prospectives et par le suivi et l'évaluation des résultats des politiques menées.

La DARES répond aux demandes de statistiques et d'indicateurs sur les conditions de travail et la pénibilité au travail, en provenance de l'administration ou des partenaires sociaux. Elle coanime l'enquête de Surveillance médicale des risques (SUMER). Les enquêtes SUMER sont copilotées par la DARES et l'Inspection médicale du travail .

Publiés en 1987, 1994, puis en 2003, les résultats de ces enquêtes décrivent les contraintes organisationnelles, les expositions professionnelles de type physique, biologique et chimique auxquelles sont soumis les salariés. L'enquête SUMER[1] 2008-2009 est en cours, et les résultats sont attendus d'ici 2010.

1. Cf. Expertise institutionnelle, enquêtes SUMER, p. 144.

L'ANVIE : promouvoir les sciences humaines et sociales comme une ressource stratégique de l'entreprise

L'ANVIE (Association nationale de valorisation interdisciplinaire des sciences humaines et sociales auprès des entreprises) a été créée par de grandes entreprises et de grandes institutions de recherche (CNRS, MSH, EHESS…). Elle est un organisme de médiation dont la vocation est de « *promouvoir les sciences humaines et sociales (SHS) comme une ressource stratégique de l'entreprise* » pour mieux comprendre les enjeux humains liés à son activité et les évolutions de société. Les actions de l'ANVIE tendent à valoriser les sciences humaines et sociales auprès des entreprises, et apporter un éclairage dans le management et l'aide à la décision.

Position sur le stress

L'ANVIE accompagne les entreprises dans la mise en place de politiques globales de prévention du stress. Elle préconise des actions collectives associant l'ensemble des acteurs susceptibles d'analyser et de prendre en compte la dimension à la fois psychosociale, fonctionnelle et médicale du phénomène :

- en formant et en sensibilisant l'ensemble des salariés (managers, partenaires sociaux, CHSCT…) sur le stress et les risques psychosociaux ;
- en permettant au personnel médical de jouer un rôle essentiel dans la prévention du stress.

Dans cette perspective, l'ANVIE développe différents types d'actions conçues pour éclairer les décisions des managers à la lumière des SHS, et rendre plus performantes leurs pratiques :

- ateliers,
- groupes de travail interentreprises,
- séminaires internes,
- programmes d'études ou de recherche.

Ces actions réunissent toujours des experts scientifiques et des entreprises sur des questions directement liées aux activités des professionnels.

Le patronat

Le MEDEF : éviter les contraintes

D'après F. Pellet, conseiller médical du MEDEF (Mouvement des entreprises de France), nombreuses sont les entreprises ayant des politiques de prévention ou d'évaluation des risques psychosociaux. Jean-René Buisson, président de la commission protection sociale du MEDEF, affirme que les situations de stress ne viennent pas seulement des conditions de travail, mais qu'elles relèvent aussi de la situation personnelle des salariés, diverse selon leur comportement, leur environnement personnel et familial.

Le MEDEF ne souhaite pas d'action sur la réparation des conséquences du stress et sa reconnaissance comme maladie professionnelle. De plus, il a refusé que le stress figure obligatoirement parmi les risques recensés dans le document relatif à l'évaluation des risques professionnels, craignant des répercussions en termes de cotisations pour les entreprises, seuls financeurs du régime des accidents du travail et des maladies professionnelles.

En ce qui concerne la responsabilité des employeurs, le MEDEF ne souhaite pas que le chef d'entreprise soit désigné comme responsable dans tous les cas de stress, notamment en matière de difficulté à concilier vie personnelle et professionnelle. Il veut ainsi éviter que les chefs d'entreprises, et notamment les PME, n'y voient que des contraintes.

Le MEDEF souhaiterait des guides de bonnes pratiques qui aident les entreprises à déterminer comment intervenir en amont des situations de stress. Ce sont, pour le MEDEF, les PME qu'il faut aider en priorité, car les moyens d'information et de formation sur le stress au travail, ainsi que les offres de prévention disponibles seraient mal adaptés aux contraintes et aux besoins de ces entreprises.

La CGPME : mesurer l'importance du cadre de travail

Pour la CGPME (Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises), il faut une démarche de prévention des risques professionnels pour prendre conscience de la nécessité de travailler dans une meilleure ambiance et un meilleur climat social. Elle souhaite faire évoluer les états d'esprit et permettre aux PME de comprendre que cela améliore leur performance.

Il faudrait, selon la CGPME, s'appuyer sur des actions concrètes pour impliquer les entreprises. Il s'agirait de mieux utiliser les dispositifs existants, de mieux s'approprier les outils conçus par les partenaires sociaux et de s'adapter à la diversité des salariés et des chefs d'entreprise pour trouver les bonnes solutions.

L'UPA : sensibiliser et prévenir les risques en prenant en compte la taille de l'entreprise

Selon l'UPA (Union professionnelle artisanale), il faut une plus forte sensibilisation et prévention des risques psychosociaux et de leurs conséquences. Il faut également prendre en compte la taille de l'entreprise, l'organisation du travail et les relations employeur/salarié n'étant pas les mêmes au sein de petites entreprises et de grandes entreprises. L'UPA se distingue en insistant sur l'attachement que les entreprises artisanales portent à leur personnel, même si elle ne nie pas certaines situations particulières qui doivent amener les entreprises à s'entendre sur les moyens de prévenir ces risques.

Pour l'UPA, le stress et les risques psychosociaux ont des causes multiples qui peuvent être la résultante de nombreux facteurs externes à l'entreprise (personnels et environnementaux). Il ne faudrait donc pas faire peser sur les employeurs la responsabilité de nombreuses situations qu'ils ne feraient eux-mêmes que subir et dont ils n'auraient pas le contrôle. Le travail ne serait alors que le révélateur de difficultés plus personnelles (financières, familiales…) fragilisant les personnes.

Les organisations regroupant des professionnels

Le CJD : sensibiliser les dirigeants d'entreprise à la promotion du bien-être au travail

Le CJD (Centre des jeunes dirigeants) souhaite sensibiliser les dirigeants et les informer, non pas directement sur les méfaits du stress, mais sur les conditions du bien-être des êtres humains au travail, dans une optique d'amélioration de la performance globale de l'entreprise. La performance globale est pour le CJD une performance qui n'est pas seulement économique, mais aussi sociale et durable. Le stress, parce qu'il menace le bien-être des employés, représente un coût psychologique pour les individus, un coût pour les entreprises (désorganisation, baisse de la productivité, atteinte à l'image de l'entreprise, difficultés de recrutement) et un coût pour la collectivité ; c'est, de fait, un enjeu sociétal global.

Selon le CJD, les sources déterminant le bien-être sont multiples et les conditions professionnelles peuvent contribuer, comme bien d'autres facteurs, à accroître le bien-être (travail mais aussi, transports, habitat, santé, famille, etc.). Il faut agir sur les causes qui, comme le stress, pèsent sur le bien-être des salariés, qui dépendent directement de la vie en entreprise et sur lesquels les dirigeants peuvent avoir prise. Pour ce faire, le CJD propose démarches et outils pour favoriser le bien-être en entreprise.

Il faut, pour le CJD, favoriser le bien-être en aidant chaque salarié à donner du sens à son action, à se projeter dans l'avenir et à mieux gérer son projet professionnel. Instaurer un dialogue social fondé sur l'écoute, la confiance, la prise en compte des aspirations individuelles et collectives, conciliant vie professionnelle et vie personnelle.

Plutôt que de stigmatiser le stress, le CJD a décidé de mettre en œuvre une commission « Bien-être » qui, tout en l'englobant,

dépasse le cadre strict du stress au travail. Son objectif : informer et former les dirigeants désireux d'agir pour améliorer le bien-être de leurs salariés.

L'ANDRH : réconcilier l'approche humaine et les résultats économiques

La volonté de l'ANDRH (Association nationale des directeurs des ressources humaines) est d'aborder le sujet du stress en ne stigmatisant ni l'entreprise ni l'individu, mais plutôt en analysant le risque psychosocial sous l'angle individuel et collectif, sans rechercher un responsable ou un coupable. Si les problèmes ne sont pas les mêmes selon le type d'entreprises et les secteurs professionnels, les représentants patronaux, les médecins du travail, les syndicats et les DRH doivent agir en commun et en cohérence avec les entreprises.

C'est dans cet esprit que l'ANDRH a décidé de créer une commission pluridisciplinaire (DRH, médecins, ergonomes, sociologues, enseignants, chercheurs, psychologues…) sur le sujet du stress, pour trouver des mesures pragmatiques et inviter les entreprises à oser investir l'approche humaine. Cette commission sera tournée aussi bien vers les professionnels RH que vers les salariés. Son but principal consistera à analyser, en amont, les causes d'origine privée ou professionnelle et à relever les éléments importants du monde de l'entreprise.

L'ANDRH souhaite trouver des pistes d'action durables, et des actions à engager pour et par les entreprises. Ainsi, réconcilier le social et l'économique et, par exemple, se mettre d'accord sur les modes d'évaluation, en formulant des objectifs clairs à partir d'indicateurs de temps et de moyens : *« Nous gagnerons à donner aux cadres la possibilité de négocier la délégation des objectifs avec leurs collaborateurs…* », affirme Jean-Ange Lallican, président de la commission Stress de l'ANDRH.

Pour l'ANDRH, il faut replacer l'homme au centre de l'organisation et rendre au management la cohésion et la cohérence en termes de réassurance, d'accompagnement et de retour sur investissement : *« La gestion humaine des ressources et les résultats économiques de l'entreprise sont intimement liés*[1] ».

Les syndicats de salariés

La CFDT : avoir des espaces d'expression pour les salariés

Selon la CFDT (Confédération française démocratique du travail), le stress dans l'entreprise est un problème collectif et ne doit pas être considéré comme une question individuelle. Les stages « Apprenez à gérer votre stress » ne règlent pas les vrais problèmes. Le stress doit être traité en examinant l'organisation du travail et les conditions de vie des salariés. II faut rappeler à l'employeur qu'il est responsable de la santé et de la sécurité des salariés, notamment à travers leurs conditions de travail[2].

La CFDT regrette l'*« absence d'outils opérationnels »* et souhaiterait que soient mentionnés davantage les représentants du personnel, en les associant en amont au diagnostic sur le stress dans les entreprises. *« Ce qu'il faudrait, c'est ouvrir dans les entreprises des espaces d'expression pour les salariés*[3] », regrette Jean-Louis Malys, secrétaire national de la CFDT.

La CFDT a souhaité l'instauration d'un droit d'alerte pour les salariés, ou d'actions de prévention des conditions de travail dans les PME-TPE. Elle souhaiterait également un droit spécifique de formation des représentants du personnel sur les risques psychosociaux.

1. Jean-Ange Lallican, président de la commission Stress de l'andrh (http://www.psya.fr/psycho_temoignages.php).
2. Code du travail, art. L. 230-2.
3. « Stress au travail : la CFDT contre les contradictions du gouvernement », *L'Expansion.com*, 27 juin 2008.

La CFE-CGC : réviser les méthodes de management pour diminuer la pression sur les salariés

La CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres) voit dans l'explosion des suicides et des harcèlements la traduction de ce qu'elle met en évidence depuis quelques années : une pression de plus en plus forte dans un contexte de fragilisation des salariés, en général, et de l'encadrement, en particulier.

Selon la CFE-CGC, le mal-être au travail est lié à une forte compétitivité et à une course aux résultats. Elle met également en cause les méthodes de management, d'évaluation et de notation qui seraient sources d'anxiété pour le salarié. Ce phénomène du stress et des risques psychosociaux aurait également un effet néfaste sur la bonne marche des entreprises.

Selon le Docteur Bernard Salengro, en charge de ces problématiques au sein de la CFE-CGC, *« plus ou moins consciemment, l'entreprise sait qu'elle est devenue une machine à fabriquer du stress, mais elle ne veut pas le reconnaître*[1] *»*. C'est pourquoi la CFE-CGC souhaite une prise en compte rapide et sérieuse de ce phénomène, par la révision des modes de management et de fonctionnement des entreprises, ainsi qu'en installant un dialogue social de qualité en France.

L'action de la CFE-CGC vise à structurer l'étude scientifique du stress pour en obtenir sa reconnaissance juridique. Elle considère que le problème n'est pas suffisamment pris en compte et interpelle le gouvernement pour cesser cette situation de non-indemnisation et de non-prévention, ainsi que ce contexte de mauvaise production. Elle interpelle également les employeurs afin que les effets de stress soient pris en compte dans les négociations sur la

1. Source : *Newzy.fr*, « Souffrance au travail », article du 15 juillet 2008 (www.newzy.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=3738&Itemid=236).

pénibilité, ainsi que dans les travaux du Conseil supérieur des risques professionnels pour reconnaître au stress le caractère de maladie professionnelle.

La CFTC : reconnaître les risques et faire de la prévention

Plutôt que de parler de stress au travail, la CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens) demande que l'on traite de l'ensemble des risques psychosociaux. Cela implique d'intégrer, notamment, les violences externes (par exemple, une agression physique ou psychologique exercée par un client), mais également les violences internes (par exemple, les conflits exacerbés entre collègues).

La CFTC souhaite que la souffrance des salariés soit reconnue comme un enjeu majeur et insiste sur l'urgence de mettre en place des indicateurs susceptibles de détecter ces facteurs de stress potentiels comme, évidemment, de favoriser les mesures de prévention dans les entreprises. Pour la CFTC, la reconnaissance de ces risques est un enjeu central pour les entreprises, même s'il s'agit là d'un mal dont celles-ci peinent encore à prendre la mesure. Elle souhaite s'intéresser également à l'organisation du travail afin que l'on ne verse pas dans une approche individualisée du problème.

La demande faite par Xavier Bertrand, alors ministre du Travail, d'*« identifier les secteurs et les branches où le stress est supérieur à la moyenne »* doit, selon la CFTC, concerner tous les secteurs d'activités, qu'ils soient privés ou publics, en observant une vigilance particulière pour les entreprises de petite et moyenne taille.

La CFTC attache une importance particulière à la culture de prévention, essentielle à la construction de la santé au travail. Elle demande une formation continue qui rappelle les principes généraux de prévention, une évaluation des risques conduisant à un plan

de prévention, une harmonisation des textes et des pratiques, un accès à la représentation salariale en matière de santé et sécurité au travail et l'élection directe des membres des CHSCT.

La CGT : identifier et supprimer les causes du stress

La CGT (Confédération générale du travail) souligne qu'elle n'est pas *« dans une logique de gestion du* stress *au sens de son accompagnement »*, mais qu'elle souhaite *« le prévenir et, lorsqu'il existe, le supprimer*[1] ».

Elle conteste l'utilité et le sens même d'un « indicateur global » de stress qui mélangerait l'exposition au risque et les effets sur la santé, *« ce qui est contraire à toute démarche épidémiologique et, donc, encore une fois, à toute démarche de prévention*[2] *»*. En effet, selon Daniel Prada (responsable confédéral CGT des questions de santé et de Sécurité sociale), la prise en charge est abordée sous un angle *« individuel et psychologique, alors que le lien avec la réalité du travail devrait être clairement explicité »*. En outre, les troubles musculo-squelettiques, la dépression et les risques cardiovasculaires devraient, selon lui, être ajoutés à la liste des indicateurs de stress.

La CGT souhaite une démarche préventive : *« Le travail, c'est simultanément de la contrainte et de la créativité ce n'est pas nécessairement de la souffrance*[3]. » Elle trouve nécessaire de permettre aux salariés de s'exprimer sur leur travail réel, pour finalement être des acteurs dans la détermination de leurs conditions de travail. Elle souhaite mieux indemniser les victimes avec la mise en place d'un tableau de reconnaissance en maladie professionnelle.

1. « Stress au travail, des négociations s'ouvrent », article du blog de la CGT du 7 avril 2008 (http://cgt-cognac.over-blog.com/article-18535359.html).
2. CGT Saint-Gobain Cognac.
3. « Compte rendu de la deuxième réunion », cgt.fr, 30 juin 2008 (www.cgt.fr/spip.php?article34792).

FO : mettre en place des mesures concrètes et un indicateur du stress au travail

Selon Éric Peres (secrétaire général adjoint FO-CADRES), « *le phénomène de stress présente un caractère urgent et il est impératif de placer la protection de la santé physique et mentale des salariés au cœur des priorités* ». Selon lui, les entreprises se voilent la face en se contentant d'apporter de simples mesures individuelles en lieu et place d'une recherche en profondeur de ses causes.

Pour FO (Force ouvrière), il est urgent d'agir pour lutter efficacement contre le mal-être au travail. Pour ce faire, les entreprises doivent jouer le jeu et accepter la remise en cause de leurs modes de management quand ceux-ci génèrent de la souffrance et conduisent les salariés, dans les situations les plus tragiques, à mettre fin à leur vie.

FO souhaite la mise en place de mesures concrètes pour améliorer les conditions de travail des salariés. Un indicateur officiel du stress au travail serait une étape indispensable et permettrait de présenter les risques psychosociaux et le stress comme un problème national.

L'UNSA : établir des critères objectifs

Pour l'UNSA (Union nationale des syndicats autonomes), la prévention est un axe majeur de la santé et de la sécurité au travail. Elle doit s'inscrire dans la durée et faire l'objet d'une véritable stratégie de l'entreprise négociée avec les partenaires sociaux. Le travail ne doit pas être source de stress, et les conditions de son exécution doivent préserver l'intégrité physique et psychique des salariés.

Pour l'UNSA, les risques psychosociaux (stress, violences), comme la dangerosité du métier (manutention, exposition à des substances dangereuses) font partie de la pénibilité au travail. Il serait donc important d'établir des critères objectifs, identifiés par branche, et de prendre en compte les situations particulières.

L'UNSA souhaite la mise en place d'une médecine du travail pour les salariés, du secteur privé et du secteur public, et l'application effective de la réglementation concernant les CHSCT (Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), étendue à toutes les entreprises et administrations.

Chapitre 13

L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail

Le 24 novembre 2008, le texte de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail[1] (qui transcrit en droit français un accord-cadre européen de 2004[2]) a été signé par les cinq organisations syndicales de salariés (CGT, CFDT, CFTC, FO et CFE-CGC) et les trois patronales (MEDEF, CGPME et UPA).

Cet accord vise à *« augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail, par les employeurs, les salariés et leurs représentants »* et *« attirer leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail »*.

L'objet de l'accord est également de fournir un cadre qui permette de détecter, de prévenir, d'éviter et de faire face aux problèmes de stress au travail.

Les objectifs

- la prévention des effets du stress,
- l'information et la formation des acteurs de l'entreprise,

1. Texte en annexe 2.
2. Texte en annexe 1.

- la lutte contre le stress et la promotion des bonnes pratiques,
- la prise en compte de la vie familiale et personnelle.

Les apports

- Une définition du stress et du stress au travail qui s'appuie essentiellement sur la dimension psychologique du stress telle que développée par Richard S. Lazarus (particulièrement sur l'aspect *coping*) et qui évoque en quelques mots sa dimension socio-organisationnelle :

  « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses.

  En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie, mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé.

  Le stress d'origine extérieure au milieu de travail peut entraîner des changements de comportement et une réduction de l'efficacité au travail. Toute manifestation de stress au travail ne doit pas être considérée comme stress lié au travail. Le stress lié au travail peut être provoqué par différents facteurs tels que le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication, etc. »

- Un éventail de facteurs socio-organisationnels pouvant constituer des signes révélant un problème de stress au travail :
  – L'organisation et les processus de travail (aménagement du temps de travail, dépassements excessifs et systématiques d'horaires, degré d'autonomie, mauvaise adéquation du travail à la capacité ou aux moyens mis à disposition des travailleurs,

charge de travail réelle manifestement excessive, objectifs disproportionnés ou mal définis, mise sous pression systématique qui ne doit pas constituer un mode de management, etc.) ;

- Les conditions et l'environnement de travail (exposition à un environnement agressif, à un comportement abusif, au bruit, à une promiscuité trop importante pouvant nuire à l'efficacité, à la chaleur, à des substances dangereuses, etc.) ;
- La communication (incertitude quant à ce qui est attendu au travail, perspectives d'emploi, changements à venir, mauvaise communication concernant les orientations et les objectifs de l'entreprise, communication difficile entre les acteurs etc.) ;
- Les facteurs subjectifs (pressions émotionnelles et sociales, impression de ne pouvoir faire face à la situation, perception d'un manque de soutien, difficulté de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, etc.).

- Un rappel sur les responsabilités des employeurs et des travailleurs, et l'importance des rôles du médecin du travail et du CHSCT dans la prise en charge du stress. Ce rappel évoque les facteurs physiologiques du stress au travail et précise les instances médico-légales qui sont habilitées à intervenir, depuis l'extérieur de l'entreprise, en complément de l'action du dirigeant et de ses décideurs.

Conclusion

À l'heure où ces pages sont écrites, la France est entrée dans une crise économique dont nul ne prévoit sérieusement l'ampleur et la durée. Nombre de dirigeants s'interrogent sur les moyens de faire face à une situation qui met en péril leur entreprise. Nombre de salariés, à juste titre, craignent pour leur emploi. Que faire ? C'est la question que beaucoup se posent.

Une chose est certaine, c'est que « l'après-crise » ne consistera pas en un retour au *statu quo ante* et que les méthodes classiques ont fait long feu. Le fait de privilégier la dimension financière de la vie économique au détriment de sa dimension humaine et sociale nous a conduits dans le mur. Il ne suffira pas de réduire les coûts en comprimant la masse salariale. L'entreprise qui parviendra à s'en sortir, celle qui tiendra un peu plus longtemps que les autres ou qui réussira là où les autres ont échoué sera celle qui saura le mieux valoriser sa composante humaine.

Cela suppose que les hommes et les femmes qui, au jour le jour, donnent sa dynamique à l'entreprise s'y sentent bien. Or, ce n'est pas toujours le cas : le manque d'information, le sentiment de ne pas être reconnu, le manque de cohésion et de solidarité face à un avenir incertain, perçu comme dangereux, sont autant de sources majeures de stress. Et le stress, ceci aura été suffisamment dit dans cet ouvrage, est une source de mal-être et d'inefficacité. Pour

réduire ses coûts, pour tirer parti au mieux de la bonne volonté de ses collaborateurs, pour renforcer la dynamique collective, l'employeur doit s'efforcer de lutter contre les facteurs de stress avec la même énergie qu'il met à réduire les facteurs de non-qualité. Il ne s'agit pas seulement d'une affaire d'humanisme, il s'agit d'un impératif d'efficacité.

Certaines entreprises, qui l'ont bien compris, accordent une importance stratégique à la qualité des rapports de travail. Il s'agit là d'un investissement qui, dans les moments difficiles, peut représenter un avantage concurrentiel décisif. Comme l'affirmait déjà l'Institut de l'entreprise dans le début des années quatre-vingt, *« c'est l'homme et l'organisation qui font la différence »*. Il s'agit donc de travailler à faire disparaître tout ce qui provoque et entretient le stress, en tant que symptôme de la mauvaise santé sociale de l'entreprise, d'y voir une contribution majeure à sa réussite globale – économique et humaine.

Facile ? Non ! Nous espérons seulement, avec ce livre, vous avoir persuadé de l'importance d'une action que vous allez dès à présent mener en ce sens et vous avoir procuré quelques repères méthodologiques qui vous permettront d'avancer.

ANNEXES

Annexe 1

Accord-cadre européen sur le stress au travail du 8 octobre 2004

Work-related stress
Framework agreement on work-related stress

Introduction

Work-related stress has been identified at international, European and national levels as a concern for both employers and workers. Having identified the need for specific joint action on this issue and anticipating a Commission consultation on stress, the European social partners included this issue in the work program of the social dialogue 2003-2005.

Stress can potentially affect any workplace and any worker, irrespective of the size of the company, field of activity, or form of employment contract or relationship. In practice, not all work places and not all workers are necessarily affected.

Tackling stress at work can lead to greater efficiency and improved occupational health and safety, with consequent economic and social benefits for companies, workers and society as a whole. Diversity of the workforce is an important consideration when tackling problems of work-related stress.

Aim

The aim of the present agreement is to increase the awareness and understanding of employers, workers and their representatives of work-related stress, draw their attention to signs that could indicate problems of work related stress.

The objective of this agreement is to provide employers and workers with a framework to identify and prevent or manage problems of work-related stress. It is not about attaching blame to the individual for stress.

Recognizing that harassment and violence at the work place are potential work related stressors but that the EU social partners, in the work program of the social dialogue 2003-2005, will explore the possibility of negotiating a specific agreement on these issues, this agreement does not deal with violence, harassment and post-traumatic stress.

Description of stress and work-related stress

Stress is a state, which is accompanied by physical, psychological or social complaints or dysfunctions and which results from individuals feeling unable to bridge a gap with the requirements or expectations placed on them.

The individual is well adapted to cope with short-term exposure to pressure, which can be considered as positive, but has greater difficulty in coping with prolonged exposure to intensive pressure. Moreover, different individuals can react differently to similar situations and the same individual can react differently to similar situations at different times of his/her life.

Stress is not a disease but prolonged exposure to it may reduce effectiveness at work and may cause ill health. Stress originating outside the working environment can lead to changes in behavior

and reduced effectiveness at work. All manifestations of stress at work cannot be considered as work-related stress. Work-related stress can be caused by different factors such as work content, work organization, work environment, poor communication, etc.

Identifying problems of work-related stress

Given the complexity of the stress phenomenon, this agreement does not intend to provide an exhaustive list of potential stress indicators. However, high absenteeism or staff *turnover*, frequent interpersonal conflicts or complaints by workers are some of the signs that may indicate a problem of work-related stress.

Identifying whether there is a problem of work-related stress can involve an analysis of factors such as work organization and processes (working time arrangements, degree of autonomy, match between workers skills and job requirements, workload, etc.), working conditions and environment (exposure to abusive behavior, noise, heat, dangerous substances, etc.), communication (uncertainty about what is expected at work, employment prospects, or forthcoming change, etc.) and subjective factors (emotional and social pressures, feeling unable to cope, perceived lack of support, etc.).

If a problem of work-related stress is identified, action must be taken to prevent, eliminate or reduce it. The responsibility for determining the appropriate measures rests with the employer. These measures will be carried out with the participation and collaboration of workers and/or their representatives.

Responsibilities of employers and workers

Under framework directive 89/391, all employers have a legal obligation to protect the occupational safety and health of workers. This duty also applies to problems of work-related stress in so far as they entail a risk to health and safety. All workers have a general duty to comply with protective measures determined by the employer.

Addressing problems of work-related stress may be carried out within an overall process of risk assessment, through a separate stress policy and/or by specific measures targeted at identified stress factors.

Preventing, eliminating or reducing problems of work-related stress

Preventing, eliminating or reducing problems of work-related stress can include various measures. These measures can be collective, individual or both. They can be introduced in the form of specific measures targeted at identified stress factors or as part of an integrated stress policy encompassing both preventive and responsive measures.

Where the required expertise inside the work place is insufficient, competent external expertise can be called upon, in accordance with European and national legislation, collective agreements and practices.

Once in place, anti-stress measures should be regularly reviewed to assess their effectiveness, if they are making optimum use of resources, and are still appropriate or necessary.

Such measures could include, for example :

- management and communication measures such as clarifying the company's objectives and the role of individual workers, ensuring

adequate management support for individuals and teams, matching responsibility and control over work, improving work organisation and processes, working conditions and environment,

- training managers and workers to raise awareness and understanding of stress, its possible causes and how to deal with it, and/or to adapt to change,
- provision of information to and consultation with workers and/or their representatives in accordance with EU and national legislation, collective agreements and practices.

Implementation and follow-up

In the context of article 139 of the Treaty, this voluntary European framework agreement commits the members of UNICE/UEAPME, CEEP and ETUC (and the liaison committee EUROCADRES/CEC) to implement it in accordance with the procedures and practices specific to management and labor in the Member States and in the countries of the European Economic Area.

The signatory parties also invite their member organizations in candidate countries to implement this agreement. The implementation of this agreement will be carried out within three years after the date of signature of this agreement.

Member organizations will report on the implementation of this agreement to the Social Dialogue Committee.

During the first three years after the date of signature of this agreement, the Social Dialogue Committee will prepare a yearly table summarizing the on-going implementation of the agreement. À full report on the implementation actions taken will be prepared by the Social Dialogue Committee during the fourth year.

The signatory parties shall evaluate and review the agreement any time after the five years following the date of signature, if requested by one of them.

In case of questions on the content of this agreement, member organizations involved can jointly or separately refer to the signatory parties, who will jointly or separately reply.

When implementing this agreement, the members of the signatory parties avoid unnecessary burdens on SME's.

Implementation of this agreement does not constitute valid grounds to reduce the general level of protection afforded to workers in the field of this agreement.

This agreement does not prejudice the right of social partners to conclude, at the appropriate level, including

European level, agreements adapting and/or complementing this agreement in a manner which will take note of the specific needs of the social partners concerned.

John Monks General Secretary of the ETUC
(on behalf of the trade-union delegation)

Paul Reckinger President of UEAPME

Dr Jüngen Strube President of UNICE

Rainer Plassmann General Secretary of CEEP

8 th October 2004

Annexe 2

Accord national interprofessionnel sur le stress au travail

1. Introduction

Le stress au travail est considéré sur le plan international, européen et national comme une préoccupation, à la fois, des employeurs et des travailleurs. Ayant identifié la nécessité d'une action commune spécifique sur cette question et anticipant une consultation sur le stress par la Commission, les partenaires sociaux européens ont signé, le 8 octobre 2004, un accord sur le stress au travail dans le cadre de l'article 138 du Traité CE.

Le présent accord a pour objet de transposer l'accord européen en droit français et de prendre en compte les évolutions de la société sur ce sujet.

Le stress peut affecter potentiellement tout lieu de travail et tout travailleur, quels que soient la taille de l'entreprise, le domaine d'activité, le type de contrat ou de relation d'emploi. En pratique, tous les lieux de travail et tous les travailleurs ne sont pas nécessairement affectés.

La lutte contre le stress au travail doit conduire à une plus grande efficacité et à une amélioration de la santé et de la sécurité au travail, avec les bénéfices économiques et sociaux qui en découlent pour les entreprises, les travailleurs et la société dans son ensemble. Il importe de tenir compte de la diversité des travailleurs, des situations de travail et de la responsabilité des employeurs dans la lutte contre les problèmes de stress au travail.

2. Objet

L'objet de l'accord est :

- d'augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail, par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants,
- d'attirer leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail et ce, le plus précocement possible,
- de fournir aux employeurs et aux travailleurs un cadre qui permette de détecter, de prévenir, d'éviter et de faire face aux problèmes de stress au travail. Son but n'est pas de culpabiliser l'individu par rapport au stress.

Dans ce cadre, les partenaires sociaux souhaitent concourir à la préservation de la santé des travailleurs par :

- la mise en place d'une prévention efficace contre les problèmes générés par les facteurs de stress liés au travail,
- l'information et la formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise,
- la lutte contre les problèmes de stress au travail et la promotion de bonnes pratiques, notamment de dialogue dans l'entreprise et dans les modes organisationnels pour y faire face,
- la prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle, vie familiale et personnelle.

Reconnaissant que le harcèlement et la violence au travail sont des facteurs de stress, les partenaires sociaux décident d'engager, dans les douze mois qui suivent la signature du présent accord, une négociation spécifique sur ces questions dans le cadre de la transposition de l'accord européen sur le harcèlement et la violence au travail du 26 avril 2007. Le présent accord ne traite donc ni de la violence au travail ni du harcèlement et du stress post-traumatique.

3. Description du stress et du stress au travail

Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses.

En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie, mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé.

Le stress d'origine extérieure au milieu de travail peut entraîner des changements de comportement et une réduction de l'efficacité au travail. Toute manifestation de stress au travail ne doit pas être considérée comme stress lié au travail. Le stress lié au travail peut être provoqué par différents facteurs tels que le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication, etc.

4. Identification des problèmes de stress au travail

Compte tenu de la complexité du phénomène de stress, le présent accord n'entend pas fournir une liste exhaustive des indicateurs potentiels de stress. Toutefois, un certain nombre d'indicateurs peuvent révéler la présence de stress dans l'entreprise justifiant la prise de mesures adaptées pour lutter contre le phénomène. Par exemple, un niveau élevé d'absentéisme, notamment de courte durée, ou de rotation du personnel, en particulier fondée sur des démissions, des conflits personnels ou des plaintes fréquents de la part des travailleurs, un taux de fréquence des accidents du travail

élevé, des passages à l'acte violents contre soi-même ou contre d'autres, même peu nombreux, une augmentation significative des visites spontanées au service médical sont quelques-uns des signes pouvant révéler la présence de stress au travail.

L'identification d'un problème de stress au travail doit passer par une analyse de facteurs tels que :

- l'organisation et les processus de travail (aménagement du temps de travail, dépassements excessifs et systématiques d'horaires, degré d'autonomie, mauvaise adéquation du travail à la capacité ou aux moyens mis à disposition des travailleurs, charge de travail réelle manifestement excessive, des objectifs disproportionnés ou mal définis, une mise sous pression systématique qui ne doit pas constituer un mode de management, etc.),
- les conditions et l'environnement de travail (exposition à un environnement agressif, à un comportement abusif, au bruit, à une promiscuité trop importante pouvant nuire à l'efficacité, à la chaleur, à des substances dangereuses, etc.),
- la communication (incertitude quant à ce qui est attendu au travail, perspectives d'emploi, changement à venir, une mauvaise communication concernant les orientations et les objectifs de l'entreprise, une communication difficile entre les acteurs etc.),
- les facteurs subjectifs (pressions émotionnelles et sociales, impression de ne pouvoir faire face à la situation, perception d'un manque de soutien, difficulté de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, etc.).

L'existence des facteurs énumérés peut constituer des signes révélant un problème de stress au travail.

Dès qu'un problème de stress au travail est identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer ou, à défaut, le réduire. La responsabilité de déterminer les mesures appropriées incombe à l'employeur. Les institutions représentatives du personnel, et à défaut les travailleurs, sont associées à la mise en œuvre de ces mesures.

L'amélioration de la prévention du stress est un facteur positif qui contribue à une meilleure santé des travailleurs et à une plus grande efficacité de l'entreprise.

Le médecin du travail est une ressource en termes d'identification du stress au travail.

5. Responsabilités des employeurs et des travailleurs

En vertu de la directive-cadre 89/391 concernant la mise en œuvre des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail, et des articles L. 4121-1 à 5 du Code du travail, les employeurs prennent les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Cette obligation couvre également les problèmes de stress au travail dans la mesure où ils présentent un risque pour la santé et la sécurité. Tous les travailleurs ont l'obligation générale de se conformer aux mesures de protection déterminées par l'employeur.

La lutte contre les causes et les conséquences du stress au travail peut être menée dans le cadre d'une procédure globale d'évaluation des risques, par une politique distincte en matière de stress et/ou par des mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés.

Les mesures sont mises en œuvre, sous la responsabilité de l'employeur, avec la participation et la collaboration des travailleurs et/ou de leurs représentants.

6. Prévenir, éliminer et, à défaut, réduire les problèmes de stress au travail

Prévenir, éliminer et, à défaut, réduire les problèmes de stress au travail inclut diverses mesures. Ces mesures peuvent être collectives, individuelles ou concomitantes. Elles peuvent être mises en œuvre

sous la forme de mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés ou dans le cadre d'une politique intégrée qui implique des actions de prévention et des actions correctives.

À ce titre, les partenaires sociaux souhaitent réaffirmer le rôle pivot du médecin du travail soumis au secret médical, ce qui garantit au travailleur de préserver son anonymat, dans un environnement pluridisciplinaire.

Lorsque l'entreprise ne dispose pas de l'expertise requise, elle fait appel à une expertise externe conformément aux législations, aux conventions collectives et aux pratiques européennes et nationales, sans obérer le rôle du CHSCT.

Les mesures de lutte contre le stress sont régulièrement réexaminées afin d'évaluer leur efficacité ainsi que leur impact sur le stress tel qu'il ressort des indicateurs. Dans ce cadre, il conviendra de déterminer s'il a été fait un usage optimal des ressources et si les mesures définies sont encore appropriées ou nécessaires.

Ces mesures incluent par exemple :

- des mesures visant à améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail, à assurer un soutien adéquat de la direction aux personnes et aux équipes, à donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail, à assurer une bonne adéquation entre responsabilité et contrôle sur le travail, et des mesures de gestion et de communication visant à clarifier les objectifs de l'entreprise et le rôle de chaque travailleur,
- la formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et en particulier de l'encadrement et de la direction afin de développer la prise de conscience et la compréhension du stress, de ses causes possibles et de la manière de le prévenir et d'y faire face,
- l'information et la consultation des travailleurs et/ou leurs représentants, conformément à la législation, aux conventions collectives et aux pratiques européennes et nationales.

7. Mise en œuvre et suivi

Les organisations professionnelles d'employeurs et les organisations syndicales de salariés, représentatives au niveau national et interprofessionnel, invitent l'État à prendre, dans les meilleurs délais, les mesures d'extension du présent accord.

Les accords de branche et les accords d'entreprise ne peuvent déroger aux dispositions du présent accord que dans un sens plus favorable aux travailleurs.

Annexe 3

Expertise : expertise scientifique et modèles spécifiques

Le modèle de Brought[1]

Work stressors are measured with the PDHS (Police Daily Hassles Scale). The items were generalized to make them appropriate to the nonpolice emergency services. It contains two subscales :

- organizational hassles (excessive paperwork, not receiving recognition for a job well done, poor equipment, incompetent colleagues),
- operational hassles (trying to show an interest in people, hoax calls).

Operational hassles predicted trauma symptomatology and psychological strain, while organizational hassles was a stronger predictor of job satisfaction. Organizational hassles can be influenced by the specific organizational culture.

1. Paula Brough, *Comparing the influence of traumatic and organizational stressors on the psychological health of police, fire and ambulance officers*, *International Journal of Stress Management*, 11, 3, 227-244, 2004.

Bibliographie

Askenazy, Philippe, *Les désordres du travail*, Paris, Le Seuil, coll. « La République des Idées », 2004.

Aubert, Nicole, et Gaulejac de, Vincent, *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, 1991.

Crozier, Michel, *Nouveau regard sur la société française*, Odile Jacob, 2007.

Dejours, Christophe, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Le Seuil, 1998.

Friedmann, Georges, *Le travail en miettes*, 1956, rééd. Paris, Gallimard, coll. « Idées », 1964.

Lallement, Michel, *Travail : une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard, coll. « Folio », série « Essais », 2007.

Landier, Hubert, et Vieux, Norbert, *Le travail posté en question*, Le Cerf, 1976.

Lazarus, Richard S., & Folkman, Susan, "Coping and adaptation", in W.D. Gentry (Eds.) *The Handbook of Behavioral medicine*, New York, Guilford, 1984.

Legendre, Pierre, *La fabrique de l'homme occidental*, Paris, Mille et une Nuits, 2000.

Légeron, Patrick, *Le stress au travail*, Odile Jacob, 2001.

Maier, Corinne, *Bonjour paresse : de l'art et la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Paris, Michalon, 2004.

Philippon, Thomas, *Un capitalisme d'héritiers, la crise française du travail*, Le Seuil, 2007.

Rodet, Philippe, *Le stress, nouvelles voies*, Le Fallois, 2007.

Roussillon, Sylvie, et Duval-Hamel, Jérôme, *Voyage au cœur de la dirigeance*, Eyrolles, 2007.

Index des sigles et acronymes

F

H

I

M

N

O

P

R

S

T

U

W

Table des matières

Partie IV
Cadre réglementaire et perspectives des parties prenantes

Annexes

Composé par Nathalie Bernick

N° d’éditeur : 3860
Dépôt légal : mai 2009